



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME EKONOMİSİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE ASTLARININ
TÜKENMİŞLİĞİ İLİŞKİSİ: MERSİN BÖLGESİ SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hilal SULUKAYA**

MERSİN-2012

T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME EKONOMİSİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE ASTLARININ
TÜKENMİŞLİĞİ İLİŞKİSİ: MERSİN BÖLGESİ SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hilal SULUKAYA

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Mert AKTAŞ

MERSİN-2012

KABUL VE ONAY

İşletme Ekonomisi Yüksek Lisans öğrencisi Hilal SULUKAYA tarafından hazırlanan “YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE ASTLARININ TÜKENMİŞLİĞİ İLİŞKİSİ: MERSİN BÖLGESİ SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma, [01.08.2012] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Mehmet MİMAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Selim ÇAKMAKLI

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Günay ÖZLER



ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin ayakta kalmaları ve başarılı olmalarında insan faktörü özel bir öneme sahiptir. Büyük küçük tüm işletmelerde çalışanların başarı güdüsü, motivasyonları ve verimlilikleri organizasyonun başarısı ile yakından ilişkilidir. Sağlık sektörü çalışanlarının ise mesleklerinin gereği olarak sürekli hastalarla ilgilenmeleri, mesleki uygulamalarının hastaların yaşamları üzerinde geri dönülemez sonuçlarının olabileceğini bilmeleri bunun yanı sıra çalıştıkları örgütten kaynaklanan faktörlerin etkisi ile tükenmişlik yaşama riskleri yüksektir.

Duygusal zekânın geliştirilebileceğini savunan bilim adamlarının yapmış oldukları çalışmaların ışığında, hem kişisel hem de örgütsel açıdan yöneticilerin ve çalışanların bu yetiyi kazanmalarının, tükenmişlik sendromlarının daha az görülmesini sağlayacağı beklenilmektedir.

Konu ile ilgili çalışmalarım esnasında başlangıç safhasından itibaren her aşamada değerli katkılarını esirgemeyerek bana destek olan, her ihtiyacım olduğunda geri çevirmeden vakit ayıran, dinleyen ve çalışmalarımaya ışık tutan tez danışmanım değerli hocam sayın Yrd.Doç.Dr. Mert AKTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Yine görüş ve bilgilerini paylaşarak her zaman yol gösteren hocalarım sayın Prof.Dr.D.Tayyar ŞEN'e, Yrd.Doç.Dr.Mehmet MİMAN'a ve Yrd.Doç.Dr.Selim ÇAKMAKLI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tez çalışmamı yaparken teşvik eden ve destek olan sevgili aileme, burada isimlerini atladığım arkadaşlarıma ve bu sürece katkı sağlamış olan tüm herkese teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin duygusal zekâları ile astlarının tükenmişlikleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Duygusal zekânın boyutları; duygusal farkındalık, başarı odaklılık, değişime uyum sağlama, kendini kontrol etme, olumlu yaklaşım, empati, organizasyonel farkındalık, çatışma yönetimi, yönlendirme ve koçluk, etkileme, liderlik, takım çalışması olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik boyutları ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir. Araştırmaya sağlık sektöründen 43 yönetici ve bunlara bağlı olarak alt kademelerde çalışan 372 hemşire katılmıştır. Toplanan veriler, SPSS programı yardımı ile regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile ne derece ilişkili olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, duygusal zekâ boyutlarının, tükenmişliği etkilediğini destekleyen kanıtlar sunmaktadır. Bu sonuçlara göre duygusal zekâsı yüksek yöneticiler ile çalışan astların daha az tükenmişlik yaşayacakları beklenebilir. Dolayısıyla işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâlarını geliştirebileceği eğitimler düzenlemesinin işgörenlerin tükenmişliğinin azaltılmasında etkili olacağı beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Tükenmişlik, Yöneticilik, Hemşirelik

ABSTRACT

The primary objective of this study is to research whether or not there is a relationship between the managers' emotional intelligence and burnout of their subordinates. The dimensions of emotional intelligence have been identified to include emotional awareness, success orientation, adapting to change, self-control, positive approach, empathy, organizational awareness, conflict management, orientation and coaching, influence, leadership, and teamwork. On the other hand, the dimensions of burnout include emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment. A total of 43 managers and 372 low-level nurses from health sector have participated in the survey. The data gathered has been analyzed by employing regression analysis method with the help of SPSS software; and the level of effect of intelligence dimensions of the managers on the level of burnout of their subordinates has been inquired. The results of survey provided some evidences supporting that the dimensions of emotional intelligence relationship the burnout in the direction foreseen by this study. According to these results, those managers with high level of emotional intelligence are expected to lead to less burnout of subordinates. Accordingly, the study offers to the agenda of enterprises to arrange training programmes dedicated to improving their employees' emotional intelligence.

Key Words: Emotional Intelligence, Burnout, Management, Nursing

İçindekiler

ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1
I.BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	6
1.1.Araştırmanın Amacı	6
1.2.Araştırmanın Önemi.....	6
1.3.Araştırmanın Kapsamı.....	6
1.5.Araştırmanın Yararı.....	7
II.BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ	8
2.1. ZEKÂ KAVRAMI	8
2.1.1.Bilişsel Zekâ.....	8
2.1.2.Bilişsel Olmayan Zekâ	10
2.2.DUYGU KAVRAMI	11
2.3.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI	13
2.4.DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ	14
2.4.1.Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	15
2.4.2.Karma Duygusal Zekâ Modelleri	16
2.4.2.1. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli	16
2.4.2.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli.....	19
2.4.2.3. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli	21
2.5.DUYGUSAL ZEKÂNIN BİLEŞENLERİ.....	22
2.5.1. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özbilinç).....	22
2.5.2. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi.....	24
2.5.3. İş Hayatında Sosyal Bilinç	26
2.5.4. İş Hayatında İlişki Yönetimi	26
2.6. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜLMESİ	28
2.7.DUYGUSAL ZEKÂNIN SINIRLARI	29

2.8.DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİNİN ÖRGÜT YAŞAMI VE LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ	30
2.9. ULUSLARARASI VE ULUSAL DUYGUSAL ZEKÂ ÇALIŞMALARI.....	34
2.9.1. Uluslararası Duygusal Zekâ Çalışmaları	34
2.9.2. Ulusal Duygusal Zekâ Çalışmaları.....	35
III.BÖLÜM: MESLEKİ TÜKENMİŞLİK.....	38
3.1.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	38
3.1.1.Stres ve Tükenmişlik.....	38
3.1.2.Stresle Başa Çıkma ve Adaptasyon.....	41
3.1.2.1. Bireysel Teknikler	41
3.1.2.2. Örgütsel Teknikler.....	43
3.2.TÜKENMİŞLİK SÜRECİ	44
3.3.TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	45
3.3.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli	45
3.3.2.Eldevich Brodsky Tükenmişlik Modeli	46
3.3.2.1. İdealistik Coşku.....	46
3.3.2.2. Durgunluk.....	46
3.3.2.3. Engellenme.....	47
3.3.2.4. Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme).....	47
3.3.3.Pines Tükenmişlik Modeli	48
3.3.4.Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	48
3.3.5.Meier Tükenmişlik Modeli.....	50
3.3.6.Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	51
3.3.7.Maslach Tükenmişlik Modeli.....	52
3.3.7.1.Duygusal Tükenme	52
3.3.7.2. Duyarsızlaşma	52
3.3.7.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi	53
3.4. TÜKENMİŞLİĞİN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	53
3.4.1. Örgütsel Faktörler	54
3.4.1.1. Aşırı İş Yüğü	55
3.4.1.2.Kontrol Eksikliği ve Kararlara Katılamama.....	56
3.4.1.3.Yetersiz Ödüller	57
3.4.1.4.Aidiyet.....	58

3.4.1.5.Adalet	59
3.4.1.6.Çatışan Değerler	60
3.4.1.7.Diğer.....	60
3.4.2.Bireysel Faktörler	61
3.4.2.1. Demografik Değişkenler	61
3.4.2.2. Kişilik ve Beklentiler	61
3.5.TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	64
3.6.TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ	65
IV.BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	68
4.1.Yöneticinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Astlarının Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi.	68
4.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Öneri Gelişimi.....	68
V.BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE ASTLARIN TÜKENMİŞLİĞİ İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	77
5.1.Araştırmanın Yöntemi.....	77
5.2.Evren ve Örneklem.....	77
5.3.Anketin Uygulanması.....	77
5.4.Araştırmanın Ölçekleri.....	78
5.4.1.Duygusal Zekâ Ölçeği	78
5.4.2.Tükenmişlik Ölçeği	79
5.5.Araştırmanın Sınırları.....	79
5.6.Verilerin Analizi ve Yorumu.....	80
5.6.1.Araştırmanın Örnekleme.....	80
5.7.Ölçek Güvenilirlikleri	81
5.8. Açıklayıcı İstatistikler	82
5.8.1.Korelasyon Analizi.....	82
5.8.2. Regresyon Analizi	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	99

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 : Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	16
Tablo 2 : Goleman'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	17
Tablo 3 : Bar-On'un Karma Duygusal Zekâ Modeli	20
Tablo 4 : Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	22
Tablo 5 : Ölçek Güvenirlik Değerleri Tablosu.....	82
Tablo 6:Yöneticilerin Duygusal Zekâsı İle Astların Tükenmişliği İlişkisi Korelasyon Tablosu	84
Tablo 7:Yöneticinin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin, Astların Tükenmişlik Düzeyi İle İlişkisi	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Cherniss Tükenmişlik Modeli : Tükenmişliğin Gelişim Süreci.....	45
Şekil 2 : Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	50
Şekil 3 : Katılımcıların Sektör Oranları.....	80
Şekil 4 : Katılımcıların Medeni Durumları.....	80
Şekil 5 : Katılımcıların Eğitim Durumları	81

GİRİŞ

Çağımızdaki hızlı teknolojik gelişmelere paralel olarak iş yaşamında ve örgütsel yapılarda da değişimler yaşanmaktadır. Son zamanlarda yönetim ve insan kaynakları anlayışında yaşanan gelişmeler örgütlerin insan üzerine odaklanmasını sağlamıştır. Örgütler ayakta kalabilmek ve uzun vadede hedeflerine ulaşabilmek için, alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasında uyumlu ve örgütsel amaca hizmet edebilecek başarı odaklı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşması, insan kaynaklarını bütün yönleri ile üretime dahil eden, kişisel becerilerini her geçen gün artıran, geleceği görebilen yöneticiler ile sağlanabilir.

Başarılı bir yönetici, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdır. Kendi duygularının farkında olan ve duygularını yönetebilen, kendine güvenen ve başkalarına güven verebilen, pozitif düşünen ve empati yapabilen, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler çalıştıkları işletmelerin başarısında önemli bir rol üstlenir. Kurumların bilgi ve rekabet gücü yönetici ve çalışanların bilgi ve kapasitesine eşittir. Örgütlerin bu amaca yönelik işgörenlerin istihdamında ise bilişsel zekânın tek başına yeterli olmadığı, bilişsel zekânın duygusal zekâ kavramı ile birlikte ele alınması gerektiği görüşü ön plana çıkmaktadır.

Harvard Üniversitesinden Daniel Goleman (1998), yaptığı araştırmalar ile duygusal zekâ kavramının iş yaşamı üzerinde büyük etkileri olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir. Goleman (1998), duygusal zekâyı öz bilinç, azim, dürtülerini frenleme, başkalarının duygularını paylaşabilme, ruh halini düzenleyebilme gibi özellikleri içeren bir zekâ olarak tanımlamaktadır.

Goleman'ın (1995: 119) ifade ettiği gibi:

Duygularımız; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Yaptığımız işe, heves ve keyifle –hatta uygun düzeyde bir kaygıyla- motive olduğumuz ölçüde de bizi başarıya ulaştırır. İşte duygusal zekâ tam da bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bileyerek ya da körelterek, derinden etkileyen bir güçtür.

Duygusal zekânın, örgütte gerekli olan başarı faktörlerinin gelişmesi yönünde olumlu farklılıklar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bu başarıların sağlanması ve yönetici konumundaki liderlerin farklılık yaratabilmesi için duygusal zekâ yeteneklerine ve liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin kendi duygularının farkında olması, bu duygularını kontrol edebilmesi, çalışanlarının duygu ve gereksinimlerini anlayarak onları yapılan işe motive edebilmesi ve çalışanlarına açık olması önem arz etmektedir. Çünkü bireyler, telaşlı bir iş yaşamı nedeniyle kendilerini tükenmiş hissedebilmektedirler. Bu amaçla, insanların işyerlerinde kişisel bağlantılara, empatiye ve açık iletişime ihtiyaçları bulunmaktadır (Goleman, 1998: 17).

Diğer taraftan örgütlerin önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik kavramı da iş yaşamımızda sıkça karşılaştığımız kavramlardandır. Tükenmişlik stresli iş durumlarına verilen kronik bir tepki olup, işi gereği sürekli olarak başka insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bireyin kendisini kullanılmış, yolun sonuna gelmiş olarak hissetmesi ve fiziksel yorgunluk bitkinlik yaşaması durumunu ifade eden duygusal tükenme boyutu; işi gereği karşılaştığı insanlara ilgisini yitirmesi, müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirten duyarsızlaşma boyutu ve mesleğine başlarken sahip olduğu yüksek beklentiler ile gerçekler arasındaki farkı görmesi, yeterli geri bildirim alamaması, kaynak yetersizliği gibi nedenlerle; yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, benlik saygısının azalması ve kişisel başarı algısının düşmesini ifade eden düşük kişisel başarı boyutu, tükenmişlik sendromunu oluşturan alt boyutlardır.

Maslach ve Zimbardo'ya (1982) göre tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüş meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini gösterir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşer ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlar. Bu durumdaki birey yaptığı işi umursamaz. Daha başarılı olma gibi bir kaygısı söz konusu olmadığı gibi işi daha iyi yapmak için de çaba göstermekten vazgeçer (Maslach ve Zimbardo, 1982:77). Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler işteki başarısının düşmesine ve sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda tükenmişliğin hem

Çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirdiğini söylemek mümkündür (Maslach ve Leiter, 1997).

Müşteriler ve rgter için yarattığı ciddi sonuçları nedeniyle araştırmacılar tarafından ilgi gören bir konu olan tükenmişlik, sağlık, eğitim, sosyal hizmetler gibi yüz yüze ilişkiyi gerektiren insan odaklı meslekler için tehlikeli bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu zararlı durumu engellemek veya olumsuz sonuçlarını en aza indirebilmek için konuyla ilgili araştırmalar çoğunlukla tükenmişliğin nedenlerine odaklanmıştır. Bu araştırmalarda bireysel ve örgütsel nedenler üzerinde durulmuştur. Yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet yılı, medeni durum, kişilik ve beklentiler, güdülenme biçimleri, performans, empati, her şeyi kusursuz yapma isteği, hayır deme zorlukları, aşırı gelişmiş görev duygusu bireysel faktörleri oluşturmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Bu faktörlerin tükenmişlikle ilişkisini sorgulayan araştırmalar örgütsel faktörler değişmediği halde neden bazı insanların tükenmişlik yaşamaya daha yatkın olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişlik bireysel ve sosyal unsurların yanı sıra iş ve örgütle ilgili kimi durumlardan da etkilenmektedir. Aşırı iş yükü, duygusal ve fiziksel iş talepleri, rol atışması ve rol belirsizliği gibi nedenlerinde tükenmişlikle ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Yapılan yazın taramasında stres ve tükenmişlik araştırmalarında ele alınan bir diğer konunun da sosyal destek olduğu grlmektedir. Bu araştırmalarda genellikle sosyal destek türleri ve kaynaklarının tükenmişlik ile ilişkisi üzerine odaklanılmış ve sosyal destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yine bir çok çalışmada, örgütün yönetsel yapısı üzerinde durulmuş, liderlik ile astların tükenmişliği ilişkisi belirlenmeye çalışılmış ve liderliğin tükenmişliği etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu araştırmacılarca ortaya konulmuştur. Özellikle dönüşümcü liderlik ve insana yönelik liderlik davranışlarının astların tükenmişlik düzeyini azaltmada pozitif katkılarının olduğu bulgulanmıştır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283-296).

Çalışanların duygusal zekâsının, tükenmişlikleri üzerindeki etkisi ile ilgili de, literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalar, bireylerin tükenmişlik

ve duygusal zekâ puanlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Güllüce, 2006; Konakay, 2010).

Bu doğrultuda, araştırmamız daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak, yöneticinin duygusal zekâsına ilişkin astların algılarını ölçerek, yöneticinin duygusal zekâsının çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini incelediğinden önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, hizmet sektörünün büyük bir bölümünü oluşturan sağlık alanında hemşirelik hizmetlerinde yöneticilik yapan servis sorumlu hemşireleri ile servislerde görev yapan hemşireler oluşturacaktır.

Bilindiği üzere 5947 sayılı Üniversite ve Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun 30 Ocak 2010 tarihi itibarıyla yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yapılan değişiklik ile sağlık personelinin aylık çalışma saatleri, bunun karşılığında edinilecek döner sermaye ücretleri ve diğer mali kazançlar yeniden düzenlenmiştir. Yapılan yeni düzenleme hekimlerin görevlerini sadece kamu kuruluşlarında ya da sadece özel kuruluşlarda ifa etmelerini şart koşturmuştur. Yeni düzenleme ile kamuda çalışan hekimlerin kamu dışında herhangi bir yerde muayenehane, işyeri hekimliği şeklinde hekimliği serbest olarak yapmaları önlenmiştir. Söz konusu mevzuat çerçevesinde hekimlerin büyük çoğunluğunun tercihlerini kamuda çalışmaktan yana kullandıkları gözlemlenmiştir. 5947 sayılı kanun ile sağlık hizmetlerindeki görevlilerin nöbet ücretleri artırılmakta ayrıca nöbet hizmetleri hariç olmak üzere mesai saatleri dışında gelir getirici çalışmalarından doğan katkılarına karşılık olarak yapılacak ek ödemeleri de düzenlemektedir. Bu düzenlemeler, sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışanların mesai dışı fazla çalışma karşılığında daha çok ücret almalarını sağlamaktadır. Ancak bu düzenlemelere, sendikalar ve meslek örgütleri daha fazla gelir elde etmek isteyecek olan sağlık personelinin daha fazla çalışması sonucunu ortaya çıkacağı ve bunun sağlık sektörü için bir risk olduğunu öne sürerek karşı çıkmaktadır. Yine döner sermaye payı ödemelerine getirilen performans dayalı ücret sistemi hekimlerin daha kısa sürede daha fazla hasta bakmalarına zemin hazırlayarak hizmetin kalite ve verimliliğinin düşmesine neden olabileceği, kalitesi ve verimliliği düşen bir hizmet sunumunun ise farklı sorunları beraberinde getirebileceği, örneğin hastalıkların tanı-teşhis süresinin kısa tutulmasının hastalığın tedavi sürecine olumsuz etki edeceği ve hasta sayısını artıracığı gerekçesiyle meslek örgütleri ve sendikalar tarafından eleştirilmektedir.

Sağlık hizmetlerinin insanlara birebir sunulduğu düşünülduğünde bu olumsuzlukların personelde yaratacağı moral bozukluğu ve iş stresi ile bunun sonucu olarak yaşayabilecekleri tükenmişlik hissi göz ardı edilmemelidir.

Özellikle sağlık sektöründe çalışan işletmelerde, doktorların ve hemşirelerin hastaların duygularına empati göstermeleri yani onların duygularına duyarlı olmaları yapılan işin kalitesinin yükselmesini ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır (Lanser, 2000:3). Hasta insanların duygularında bir yoğunlaşma olduğu, duygusal açıdan çok daha hassas ve kırılgan bir yapıda buldukları dikkate alınarak onların duygularının olumsuzdan olumluya dönüştürülebilmesinin tedavinin bir parçası olduğu düşünülduğünde sağlık sektörü çalışanlarında tükenmişliğin engellenmesinin önemi daha net ortaya çıkacaktır.

Bu araştırma ile hizmet sektöründe çalışanların performanslarında ve hizmetlerinin kalitesinde önemli etkisi olan tükenmişlik kavramı ile yöneticinin duygusal zekâsının ilişkili olduğu ortaya konulursa işletmelere yönetici seçiminde duygusal zekâ düzeylerinin dikkate alınması ve mevcut yöneticilere de duygusal zekâ eğitiminin verilmesinin sorunun çözümünde önemli yararlar sağlayacağı düşünülebilir.

Yöneticinin duygusal zekâsı ile astların tükenmişliği ilişkisini inceleyen araştırmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümünde duygusal zekâ ve duygusal zekâ unsurlarına ilişkin tanımlamalar ve açıklamalar ile duygusal zekâ- liderlik ilişkilerine değinilecektir. Duygusal zekânın tükenmişlik sendromu ile ilişkili olduğu düşünülduğünden ikinci bölümde stres, tükenmişlik ve ilişkili kavramlar ile tükenmişliği önlemede bireysel ve örgütsel önlemlere yer verilecektir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın kavramsal çerçevesi ve kavramlar arası ilişkiler ortaya konularak, araştırmanın temel hipotezleri belirlenecektir. Yöntem kısmında örneklem seçimine ve araştırmada kullanılan temel ölçeklere değinilecektir. Daha sonraki bölümde araştırmaya ve önerilere ilişkin temel bulgular ortaya konulacaktır. Tezin en son bölümünde ise araştırmaya ilişkin sonuçlar ve araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler ele alınacaktır.

I.BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1.1.Araştırmanın Amacı

Tükenmişlik yaşayan birey için başlangıçta önemli, anlamlı ve cazibeli olan iş zamanla anlamsızlaşmakta ve mutsuzluk kaynağı haline gelmekte, çalışma isteği, bağlılık ve neşenin yerini sinirlilik, kaygı ve depresyon almaktadır. Tükenmişliği azaltan ya da tetikleyen unsurların neler olduğu örgütsel davranış alanında çalışan bilim insanlarınca sıklıkla araştırılmış ve bu konuda pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir (Maslach ve Leiter, 1997; Gaines ve Jermier, 1983; Maslach ve diğerleri, 2001; Basım ve Şeşen, 2005). Bu çalışmanın temel amacı “Sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ yeteneklerinin astlarının tükenmişlik düzeyini etkileyip etkilemediği sorusunu ele alıp incelemektir.

1.2.Araştırmanın Önemi

Sağlık sektöründe hizmet verenler iş yoğunluğu, hastanın sorumluluğu, hastalara bakım verme ve hasta yakınlarına verilen destek gibi nedenlerle tükenmişliği oldukça yoğun bir biçimde yaşamaktadırlar. Literatür incelemesinde, yapılan araştırmaların tükenmişliğin bireysel ve örgütsel nedenlerine yoğunlaştığı ve bireyin duygusal zekâsının tükenmişliği ile ilişkisinin incelendiği, örgütsel bir faktör olan ve örgütün duygusal ikliminde önemli rol oynayan yöneticilerin duygusal zekâsı ile ilk amir olarak yakın ilişki içerisinde çalıştığı astlarının tükenmişliği üzerinde nasıl bir etki yarattığı sorunsalı üzerinde yeterince araştırma yapılmadığı gözlenmektedir. Çalışmamızda, astların algıları doğrultusunda yöneticileriyle yaşadıkları ilişkilerde, yöneticinin duygusal zekâ yeterliliklerinin varlığının ya da yokluğunun tükenmişliği nasıl etkilediği belirlenerek, tükenmişliği azaltma konusunda neler yapılabileceği ele alınacaktır.

1.3.Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Mersin’de hizmet sunan çeşitli kamu ve özel sektör hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yöneticilerin astlarının algısındaki duygusal zekâ düzeyleri ve bu durumun astların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmada kullanılan veriler, belli bir zaman aralığı içerisinde kamu ve özel hastanelerde çalışan

hemşirelere verilen soru formlarının toplanmasıyla elde edilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda yöneticilerin duygusal zekâları ve katılımcıların tükenmişlik düzeyleri belirlenmiş ve daha sonra, çalışmada yer alan bu değişkenler arasında ilişki aranmıştır. Çalışmada özellikle, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri farklılaştıkça çalışanların tükenmişlik düzeylerinde nasıl bir değişim olacağı konusu belirlenmeye çalışılmıştır.

1.5.Araştırmanın Yararı

Ülkemizde, yöneticilerin astlarının algısındaki duygusal zekâ düzeylerinin, astlarının tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisini araştıran yeterince çalışma bulunmamaktadır.

Teorik temel çerçevesinde yapılan literatür çalışması sonucunda çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde yöneticinin duygusal zekâsının etkisi beklenmektedir. Araştırmanın, bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir

II.BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. ZEKÂ KAVRAMI

İnsanoğlunun kendi zekâsı hakkında edindiği fikir, bilinçsizce yapılan gözlemlerin, felsefi kuramların, bilimsel gelişmelerin, toplumsal değişimlerin rol oynadığı uzun bir tarih sürecine dayanmaktadır. Böylece, bilimsel psikolojinin ve uygulamalı psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar genellikle fiziki dünya ve soyutlamalarla ilgili zekâyâ (matematiksel, mantık) yöneliktir. Bu da zekâ kavramının anlaşılmasında çeşitli zorluklar ve önemli eksikliklerin ortaya çıkmasına neden olur, çünkü insanların anlaşılabilmesi için sosyal, ekonomik ve politik alandaki isteklerinin tatmininin bağlı olduğu beceriler de oldukça önemlidir (Acar, 2001: 12).

Zekâ kavramı çok geniş bir kavram olduğundan geçmişten günümüze psikoloji alanında çalışan uzmanlar içinde buldukları dönem, kültür ve bilimsel gelişmelerden de etkilenerek pek çok farklı tanımlar yapmışlardır.

Geniş anlamıyla “genel zihin gücü” olarak ifade edilebilen zekâ, psikolog Lewis M.Terman’a göre;“soyut düşünme yeteneği”, Davis’e göre “edinilen bilgilerden faydalanarak problemleri çözme yeteneği”, Bergson’un tarifine göre ise, “önceden elde edilmiş tecrübe ve bilgilerden yararlanarak bugünkü hayat problemlerini çözmek ve hayat koşullarına uyma yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Keleş ve Özkan, 2010: 2901).

Wechsler’e göre ise zekâ, dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilme becerisidir (Çakar ve Arbak, 2004:26).

2.1.1.Bilişsel Zekâ

Geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlar, zekâyı düşünme süreçleri ve mental yapılar üzerinde yoğunlaşarak açıklamıştır. Bilişsel zekâ “çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme” şeklinde açıklandığı gibi genel olarak “dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme ve soyutlama” diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekâyı tanımlamaktadır (Oleron, 1994: 5).

Sternberg, zekâyı “çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli zihinsel yeteneklerdir” şeklinde tanımlamıştır (Atkinson ve Hilgard, 1995: 501). Bu tanıma göre zekâ, çevreye sadece tepkisel değil, aynı zamanda onu biçimlendirmede etkiseldir. Bireyin çevreye uyumu ne kadar önemli ise çevreyi seçmesi ve şekillendirmesi de o kadar önemlidir. Yaratıcı ve pratik zekâyâ sahip birçok kişi, kendilerinin yanı sıra çevresindekiler üzerinde de kalıcı etkiler bırakabilen ve sadece kendileri için değil diğer insanlar için de çevreyi değiştirebilen kişilerdir. Mozart, Einstein, Churchill, Picasso gibi kişiler düşünüldüğünde, etkilerinin sadece tarih kitaplarında olmadığı, aileleri, arkadaşları ve çevrelerindeki diğer bireyler üzerinde de etkileri olduğu açık bir şekilde görülmektedir (Sternberg, 1997: 1030).

IQ (intelligence quotient) ile geleneksel biçimde ölçülmekte olan bilişsel zekâ, bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçmektedir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 500–504). Zekâ testlerinin çoğunluğu psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığından, psikolojik açıdan sağlıklı insanların incelenmesindeki güvenilirlikleri tartışmalıdır. Diğer önemli bir nokta ise, zekânın tanımını yaparken göz önünde bulundurulmuş kültür kavramına dayanmaktadır. Değişik kültürel altyapılardan gelen insanlar, aynı IQ testini aynı şekilde algılayamamaktadırlar. En temel sorun ise, zekâ testlerinin kişinin yaşamdaki performansının tahmin edilebilmesi için yetersiz kalmalarıdır (Goleman, 1998: 11–12). IQ ile ölçülemeyen zekâ türleri üzerinde çalışan araştırmacılar etkin liderlerin, organizasyonlardaki sözlü olmayan duygusal etkileşimlerden kaynaklanan bilgileri çok iyi fark edebildiklerini; bunun organizasyonel başarı için çok önemli olduğunu ve etkin liderlerin bu yeteneğinin zekâyı ölçen geleneksel psikolojik testlerle ölçülemeyeceğini ifade etmektedirler (Hooijberg ve Hunt, 1997: 377).

Araştırmacılar, bu noktada IQ’ları eşit düzeyde yüksek olan kişilerin iş yaşamlarında aynı derecede başarılı olamamalarının nedenlerinden yola çıkarak, başarının sırrını belirlemeye çalışırken, bireyin psikolojik ve sosyolojik özelliklerinden kaynaklanan yetenek, kabiliyet ve yeterlilik gibi kavramları sistematik olarak yeniden gündeme getirmişlerdir. Çok geçmeden, başarının anahtar belirleyicisinin her zaman ve sadece bilişsel zekâ olmadığı anlaşılmıştır. Bütün bu sorunlar doğrultusunda, 20. yüzyıl boyunca psikologlar alternatif zekâ

modelleri geliştirmişlerdir. Bu modelleri oluştururken amaçları, bahsedilen temel sorunların etkilerini azaltmak ve zekânın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemek olmuştur.

2.1.2.Bilişsel Olmayan Zekâ

Bilişsel sũreçlere dayalı kuramlar kişinin duygusal yũnlerini ihmal ettiği dũřuncesi ile eleştirilmektedir. Bilişsel sũreçler dũřünme, mantık yũrũtme, sorun çũzme, karar verme, algılama, kavramlaştırma ve yargıya varma gibi yeteneklerle tanımlanmaktadır. Bu sũreçlerin var olabilmesi bilişsel yeteneklere bağlıdır (Atkinson ve Hilgard, 1995: 501–504). Ancak, duyguların bu sũreçler üzerindeki etkisinin gũrmezden gelinmemesi gerektiği ve bu sũreçlerin etkinliğinin duygusal yeteneklerin tamlığına bağlı olduğu ifade edilmektedir.

Edward Thorndike'in “Sosyal Zekâ” adını taşıyan çalışmasının 1920 yılında yayınlaması ile 20. yũzyılda bu doğrultuda araştırmalar da başlamıştır. Bilişsel olmayan zekâ ile ilgili bu çalışmaların çoğu, sosyal davranışlardaki yeterliliklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Edgar Doll, çocukların sosyal zekâ davranışlarını ölçmek için ölçek geliştiren ilk kişidir (Bar-On, 2006). Thorndike ve Doll'dan sonra David Wechsler'in genel zekâ tanımı, belki de en kapsamlı tanımlardan biridir ve ayrıca bu tanım, bilişsel zekâyaya ilave olarak diğer zekâ Şekillerinin de dũřünũlmesini sağlamıştır. Wechsler, zekâ kavramını bireyin bilinçli hareket etmesi, rasyonel dũřünmesi ve çevresiyle etkin bir Şekilde ilişki kurabilmesi için sahip olduğu toplam kapasite olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamlı tanımın içerisinde bilişsel zekânın yanı sıra, bilişsel olmayan (duygusal, kişisel, toplumsal) zekâ kavramını da gũrmek mümkündür. David Wechsler'in bilişsel olmayan zekâ üzerine yaptığı bu çalışma, zekânın “sosyal zekâ bũlũmũ” dũřuncesine dayanmaktadır. Weschler (1943: 103) bilişsel olmayan zekânın önemine ilişkin dũřüncelerini Şöyle açıklamaktadır: “Temel soru etkin ve teşvik edici yetenekleri olan bilişsel olmayan zekânın, genel zekânın faktũrleri olarak kabul edilip edilmeyeceğidir. Bu çalışmanın amacı, bu tür faktũrlerin sadece kabul edilmesi değil, aynı zamanda gerekliliğinin de vurgulanmasıdır. Ben bilişsel kısmın yanı sıra, zeki davranışları ortaya çıkaran, kesin belirlenmiş bilişsel olmayan faktũrlerin de önemini vurguladım. Gũzlemlerimiz ve çalışmalarımız doğru ise, bundan sonra bilişsel olmayan zekâ faktũrlerini içine almayan testlerle toplam zekâyayı ölçmeyi beklememeliyiz.”

Thorndike, Doll ve Wechsler gibi bilim adamlarının zekânın bilişsel olmayan kısımları ile ilgili bu öncü çalışmalarından sonra, ne yazık ki, 1983 yılında Howard Gardner'in "çoklu zekâ" kuramı hakkında yazmasına kadar geçen süre içerisinde bir çalışma yapılmamıştır. (Cherniss, 2000: 3). Gardner, zekâ türlerinin yıllar boyunca insanların yaşadıkları çevreye tepkisi olarak geliştiği, evrimsel geçmişin bilişsel bir kaydını oluşturduğunu belirtmektedir. Gardner'e göre zeki olmanın ne anlama geldiği, artık psikologların tekelinden çıkarak derin felsefi, biyolojik, fiziksel ve matematiksel bilgiye dayanmaya gerek duyan bir soruya dönüşebilmektedir (Gardner, 2003: 1-14).

Gardner (2003: 12) çoklu zekâ kuramında farklı sekiz zekâ tanımlamıştır: Mantıksal-Matematiksel Zekâ, Görsel Zekâ, Kinestetik Zekâ, Müzik Zekâsı, Doğaya Dönük Zekâ, Sosyal Zekâ, İçsel Zekâ, Sözel Zekâ. Gardner, sosyal zekânın, insan ilişkilerini, başka kişilerle ortak çalışmaları, diğer insanları tanıma ve onlardan bir şeyler öğrenme konularını kapsadığını belirtmektedir.

Bilişsel olmayan zekâ, zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait boyutlarını göstermektedir ki, bu boyutlar günlük yaşamın fonksiyonları için zekânın bilişsel yönünden çok daha önemlidir.

Zekâyı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan yaklaşımlar, özellikle IQ gibi zekâ testleri anlayışları, insan zekâsını ölçebilmek için yeterli olamamıştır. Bu yüzden, alternatif zekâ kuramları geliştirilerek zekânın ölçülemeyen boyutları da incelenmeye çalışılmıştır. Bilişsel olmayan zekâ unsurlarını da içeren alternatif zekâ kuramlarının ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekleri içermeleridir. Bu alternatif kuramlar zaman içinde duygusal zekâ kuramının oluşmasına öncülük etmişlerdir. Duygusal zekâ, alternatif zekâ kuramlarından farklı olarak duygulara dayanan yetenekleri açıkça ifade ederek bunların bilişsel süreçleri de etkilediğini ortaya koyabilmiştir.

2.2.DUYGU KAVRAMI

Duygusal zekâ kavramının bir diğer bileşeni de duygu kavramıdır. Duygusal zekâ kavramını tam olarak anlayabilmek için duygu kavramını tanımlamak gerekmektedir.

Bu alanda araştırma yapan psikologlar ve felsefeciler "duygu"nun ne anlama geldiği konusunda çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımların bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Günlük yaşamda sınırlı sayıdaki iç yaşantı “duygu” olarak adlandırılır; ancak psikoloji ile ilgili bilimsel çalışmalarda duygu sözcüğü daha geniş anlamda kullanılır. Psikolojide korku, hayret, tikslenme, küçük görme vb. birer duygudur. Kişinin belli bir anda algıladıkları, hissettikleri onun fenomenal alanını oluşturur. Kısaca fenomenal alan içindeki istekler, heyecan uyandıran iç yaşantılar duygu olarak adlandırılır (Dökmen, 2006: 107).

Smith ve Lazarus (1990: 610) ise duyguyu, “Algısal, deneysel, fiziksel, bilişsel ve diğer değişimleri anlaşılır şekilde ruh hallerine ve hislere dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemi” olarak tanımlamaktadır.

Cooper ve Sawaf’ a (1997: 30-40) göre ise duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan ne iyi, ne de kötüdürler. Farklılık, üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yapılan faaliyetlerden ortaya çıkmaktadır.

Brenner ve Salovey’in (1997: 183) tanımında ise duygu, bireyin davranışına rehberlik eden ve bireyin hedeflerine varmasına yardım eden tepkidir. Duyguların davranışı başlatan hem de davranışa tepki olan iki işlevi olduğu gözlemlenmektedir. Duygular aracılığıyla uyarıcıların bireyin öznel algı ve yorumlama sistemlerinde nasıl işlendiği de çözümlenebilmektedir.

Mayer ve diğerleri (1990: 775), duyguyu “Bir olaya karşı verilen, organize olmuş akli bir tepki olup, içeriğinde fizyolojik, deneyimsel ve bilişsel nitelikler bulunmaktadır” tanımıyla ifade etmektedir.

Goleman ise duygusal zihin ile ilgili düşüncelerini şöyle açıklamaktadır; “Aslında biz iki zihne sahibiz; birisi düşünüyor, diğeri ise hissediyor. Birbirinden tamamen farklı bu iki kavrama tarzı, zihinsel yaşantımızı oluşturmak için etkileşim halindedir. Akılcı zihin, çoğunlukla farkında olduğumuz bir kavrama tarzıdır; bilincimize daha yakındır, düşüncelidir ve tartıp yansıtılabilir. Bunun yanı sıra fevri ve güçlü bazen de mantıksız olan bir kavrama sistemi daha vardır; bu da duygusal zihindir “(Goleman, 1995: 35).

2.3.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda insan davranışlarının açıklanmasında araştırmacıların ilgisinin yoğun bir şekilde odaklandığı bir kavramdır. İngilizce’de “Emotional Intelligence - EI” veya “Emotional Quotient - EQ” olarak tanımlanan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ - DZ” olarak çevrilen yeni zekâ kavramı gittikçe kabul görmekte ve yaygınlaşmaktadır.

Duygusal zekâ modelini oluşturan Mayer ve Salovey’in (1993: 433) tanımına göre; “Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur”. Mayer ve Salovey’in (1997: 11) duygusal zekâ modelinde duygusal zekâ; duyguyu algılamak ve ifade etmek, duyguyu düşünceyle kaynaştırmak, duyguyu anlamak ve analiz etmek ile duyguları kontrol etmek yetenekleri ile açıklanmaktadır.

“Duygusal Zekâ” adlı kitabıyla dikkat çeken Daniel Goleman (1995: 62) duygusal zekâyı, “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleme” olarak tanımlamaktadır. Goleman duygusal zekâyı tanımlarken, bireyin kendini motive edebilmesi, duygularını kontrol altında tutabilmesi ve empati yeteneklerini de vurgulamaktadır.

Reuven Bar-On (2005: 3) duygusal zekâyı, “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamaktadır.

Yine başka bir tanıma göre ise duygusal zekâ, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir, yani, başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir (Baltaş, 2006: 7).

Cooper ve Sawaf (1997: 12) ise duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Cooper ve Sawaf’ın duygusal zekâ tanımı, zekânın organizasyon içindeki etkiler açısından incelenmesini içermektedir. Özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir.

Duygusal zekânın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en derin duygularını sezinebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi yetenekleri, öğrenilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir ve bu beceriler sayesinde birey yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Bilim adamları duygusal zekânın IQ gibi kader olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekânın önemini bir kat daha artırmaktadır.

Duygusal zekâ becerileri, bilişsel becerilerle sinerji halindedir. Üstün performans gösterenler her ikisine de sahiptirler. İş ne kadar karmaşıkça, duygusal zekâ o kadar önem kazanır. Bunun tek nedeni şudur: Bu yetilerdeki eksiklik, kişinin sahip olabileceği teknik uzmanlık ya da üstün zekânın kullanımını engelleyebilir (Goleman, 1998: 33).

2.4.DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

İlk kez 1990’lı yıllarda John D. Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zekâ kavramı, 1920 yılında Thorndike tarafından geliştirilen sosyal zekâ kavramı temeline dayanmaktadır. Duygusal zekâ konusu, insan beyni ve insan davranışları alanlarında yapılan son bilimsel araştırma verilerinin etkisiyle de, son yıllarda dünyada gittikçe artan bir ilgi görmektedir.

Duygusal zekâ kavramı, literatüre kazandırıldıktan sonra duygusal zekâ adı altında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller “yetenek” ve “karma” model olarak iki gruba ayrılmıştır. Mayer ve Salovey’in modeli yetenek modeli olarak değerlendirilirken, Bar-on’un, Goleman’ın, Cooper ve Sawaf’ın modelleri ise karma model olarak değerlendirilmektedir (Acar, 2001: 28).

2.4.1.Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli yetenek tabanlı duygusal zekâ modelleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Mayer ve Salovey (1997: 5) duygusal zekâyı “duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği” olarak tanımlamışlardır.

Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı, basit süreçlerden (duygusal algılama ve duygusal kolaylaştırma/bütünleşme vs.) daha karmaşık süreçlere (duygusal anlama ve duygusal yönetim vs.) olacak şekilde dört bölümde düzenlemişlerdir. Duyguları algılamaktan, duyguların yönetimine kadar dört bölümde düzenlenen duygusal zekâ becerileri, bireyin kişiliğinin bünyesinde bulunan psikolojik alt sistemleri ile bütünleşmiş şekilde bir seviyeyi işaret etmektedir (Mayer ve diğerleri, 2004: 199).

Bu nedenle, dört bölümlü olarak düzenlenen Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin birinci bölümü (Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade etme) ile ikinci bölümü (Duyguların Kullanımı) göreceli olarak duygu sisteminin gizli bilgi işleme alanlarıdır. Diğer bölümler ise bireyin planları, hedefleri ve kişiliği ile bütünleştirilmelidir (Mayer ve diğerleri, 2004: 199).

Her bir bölüm erken yaşta gelişen yeteneklerden daha sonraki yaşlarda gelişen yeteneklere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin bu yetenekleri duygusal zekâsı daha düşük düzeyde olan bireylerden daha hızlı geliştirmesi beklenmektedir. Bu duygusal yetenekler birbirleriyle doğrudan ilişkili olma eğilimi içersindedirler (Mayer ve diğerleri, 2000: 288). Dört bölüm ve ilgili yetenekleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamaktadır. İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekâyı yansıtmaktadır. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamada ve analiz etmede

rol oynamakta, duygusal zekânın en karmaşık seviyesinde ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için duyguları düzenlemektedir (Arıcıoğlu, 2002: 28).

BÖLÜM	YETENEK
Bölüm 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	<ul style="list-style-type: none"> •Kendi duygularını anlama ve ifade etme. •Başkalarının duygularını anlama ve ifade etme. •Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi. •Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> •Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. •Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. •Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	<ul style="list-style-type: none"> •Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. •Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. •Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların kombinasyonunu anlamak. •Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	<ul style="list-style-type: none"> •Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak. •Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek. •Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

Tablo 1 : Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997: 11.

2.4.2.Karma Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın karma modelleri zihinsel yetenekler ile kişilik özelliklerini birleştirmektedir ve yetenek tabanlı modelden daha farklıdırlar.

2.4.2.1. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâyı, "kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi" olarak tanımlayan Goleman (1998: 393), yapılan araştırmalarda bilişsel yeteneklerin tek başına kişilerin başarı düzeyini açıklamada yeterli olmadığını ifade ederek, kişilerin başarısında IQ'nun en fazla %25 oranında rol oynadığının tahmin edildiğini belirtmekte ve buna göre akademik açıdan zeki ama

duygusal zekâdan yoksun pek çok kişinin akıbetinin, IQ' su daha düşük ama duygusal zekâ becerisi daha üstün olan kişilerin emri altında çalışmak olacağını ifade etmektedir.

Goleman (2002: 48) duygusal zekâyı dört ana başlıkta toplamıştır; a) Özbilinç – Bireyin kendi duygularının, güçlü yanlarının ve sınırlarının farkında olmak, b) Özyönetim - Duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması, c) Sosyal Bilinç - Başkalarının duygularının farkında olmak, gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel siyaseti okumak, müşteri veya tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak, e) İlişki Yönetimi - Diğerlerinin duygularını yönetmek.

Goleman, “Duygusal Zekâ” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı kitabıyla, duygusal zekâ yeteneğinin sosyal hayatta ve iş yaşamında başarıya etki ettiğini öngören fikre ilişkin iddiaları ortaya atan ilk kişidir. Goleman’ın tanımladığı duygusal zekânın bu dört özelliği, Tablo 2’de gösterilmektedir.

	BÖLÜM	YETENEK
KİŞİSEL YETERLİLİK	Bölüm 1: Özbilinç	<ul style="list-style-type: none"> • Duygusal özbilinç • İsbetli özdeğerlendirme • Özgüven
	Bölüm 2: Özyönetim	<ul style="list-style-type: none"> • Özdenetim • Saydamlık • Uyumluluk • Başarma dürtüsü • İnisiyatif • İyimserlik
SOSYAL YETERLİLİK	Bölüm 2: Sosyal Bilinç	<ul style="list-style-type: none"> • Empati • Örgütsel bilinç • Hizmet
	Bölüm 4: İlişki Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Esinleme • Etkileme • Başkalarını geliştirmek • Değişim katalizörlüğü • Çatışma yönetimi • Ekibin çalışması ve iş birliği

Tablo 2 : Goleman’ın Karma Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Goleman, 2002: 262’den uyarlanmıştır.

Ancak duygusal zekânın, bu zekâ türünün dört unsurunu (özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetimi) temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelimizi belirlediğini, işbaşındaki yeteneklere bu potansiyelin ne kadarının aktarılabilirdiğini ise duygusal yeterliliğin gösterdiğini ifade ederek bu yeterlilikleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Goleman ve diğerleri, 2002: 49).

Duygusal Yeterlilik Çerçevesi

a) Kişisel Yeterlilik: Bu yetiler kendimizi nasıl idare ettiğimizi belirler.

Özbilinç:

- Duygusal bilinç: Kendi duygularını okuyup etkilerini fark etme, kararlara rehberlik etmesi için “altıncı hissini” kullanmak.
- İsabetli öz değerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek.
- Özgüven: Özdeğer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmak.

Özyönetim:

- Duygusal özdenetim: Rahatsız edici duygu ve dürtülerini denetim altında tutmak.
- Uyumluluk: Değişen durumlara uyum sağlama ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği.
- Başarma dürtüsü: Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı artırma arzusu.
- Bağlılık: Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek.
- İnisiyatif: Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak.
- İyimserlik: Olayların iyi yönlerini görmek.

b) Sosyal Yeterlilik: Bu yetiler ilişkileri nasıl idare ettiğimizi belirler.

Sosyal Bilinç:

- Empati: Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarını anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmek.
- Örgütsel bilinç: Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak.

- Hizmet: Takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak.

İlişki Yönetimi:

- Esinleyici Liderlik: Cazip bir vizyonla yol göstermek ve şevk vermek.
- Etkileme: Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmak.
- Başkalarını geliştirmek: Geribildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini pekiştirmek.
- Değişim katalizörlüğü: Yeni bir doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve önderlik etmek.
- Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak.
- Ekip çalışması ve işbirliği: Bir ilişkiler ağı kurmak ve sürdürmek, işbirliği yapmak ve takım oluşturmak.

Bu çerçeve duygusal zekânın dört boyutuyla on sekiz duygusal yeterlilik arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Ona göre bu haliyle model, doğrudan iş ve organizasyon verimliliğine uygulanabilir ve özellikle de her alanda mükemmel iş performansını tahmin etmede kullanılabilir hale gelmiştir.

2.4.2.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Bar-On'a (1997) göre: duygusal zekâ, kişinin çevresel faktörleri başarıyla yönetmesine etki eden kişisel, duygusal ve sosyal yetenekler bütünüdür. Duygusal zekâ kişinin hayatta başarılı olmasına katkıda bulunmakta ve kişinin duygusal anlamda iyi durumda olmasına doğrudan etki etmektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişiler genelde daha iyimser, değişikliklere kolay uyum sağlayabilen, gerçekçi, stresle başa çıkma becerine sahip ve sorunları çözmeye daha başarılı kişilerdir.

Bar-On modelini oluştururken başarılı insanların kişilik özelliklerini konu alan araştırmaları inceleyerek 5 temel bölümden oluşan kendi modelini oluşturmuştur. Bar-On'un (1997) duygusal zekâ modelinde, kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk düzeyi, stres yönetimi ve genel ruh durumu ile bu faktörlerin altında yatan yetenek ve beceriler açıklanmaktadır. Bu faktörler Tablo-3 de açıklanmıştır.

BÖLÜM	AÇIKLAMA
Bölüm 1: Kişisel Beceriler	Duyularını, hislerini ve düşüncelerini anlamak ve farkında olmak. <ul style="list-style-type: none"> • Duygusal benlik bilinci- kendi duygularını anlamak, tanımak. • Kendini ifade etmek – duyguları, düşünceleri ve inançları açıkça ifade etmek. • Öz saygı – kendinin farkında olmak ve saygı duymak. • Kendini gerçekleştirmek - yapabileceklerini gerçekleştirmek ve hoşlandığı aktivitelerle meşgul olmak. • Bağımsızlık- hareketlerde ve düşüncede kendini idare etmek ve yönetmek.
Bölüm 2: Kişilerarası Beceriler	Başkalarının duygu ve hislerini anlamak ve farkında olmak. <ul style="list-style-type: none"> • Empati – başkalarının duygularının farkında olmak ve anlamak • Kişilerarası İlişkiler – yakınlığı gösteren karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurmak. • Sosyal sorumluluk – ait olduğu grubun iyiliği için yapıcı davranışlarla katkıda bulunan, işbirlikçi, bir grup üyesi olduğunu göstermek.
Bölüm 3: Uyumluluk	Esnek olabilmek ve değişen şartlarla birlikte duygularını değiştirebilmek. <ul style="list-style-type: none"> • Problem çözmek – kişisel ve sosyal problemleri tanımlamak ve çözüm üretmek. • Gerçeklik testi – kişinin algılaması ile gerçeklik arasındaki benzerliği değerlendirmek. • Esneklik – kendi hislerini düşüncelerini ve davranışlarını değişen şartlara göre ayarlamak.
Bölüm 4: Stres Yönetimi	Stresle başa çıkmak ve duyguları kontrol etmek. <ul style="list-style-type: none"> • Stres toleransı – stresli durumlara ve tersliklere tahammül etme. • Dürtü kontrolü – dürtülere karşı koymak ve erteleme ile duyguları kontrol etmek.
Bölüm 5: Genel Ruh Hali	Olumlu duyguları ifade etme ve hissetme ile iyimser olmak. <ul style="list-style-type: none"> • Mutluluk – hayatından memnun olmak ve olumlu duygular ifade etmek. • İyimserlik – hayata olumlu tarafından bakmak ve tersliklere rağmen olumlu tavırlar sergilemek.

Tablo 3 : Bar-On'un Karma Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Bar-On ve Orme, 2002: 27.

Bar-On'a (1997) göre söz konusu faktörler eğitim, iyileştirme programları ve terapi teknikleri gibi yöntemlerle zaman içerisinde geliştirilebilme özelliğine sahiptir. Modelinin diğer mevcut modellerin en geniş kapsamlısı olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre, duygusal zekâ sadece duyguların farkında olma ve onları kullanma ile ilgili değildir, kişinin hayatta başarılı olmasına etki edecek ek unsurları da içermektedir (Mayer ve Salovey, 2000).

2.4.2.3. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf (1997: xii) duygusal zekâyı: “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği” olarak tanımlamaktadırlar. Cooper ve Sawaf (1997:xxxiv), duygusal zekâyı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekâyı meydana getiren dört köşe taşı, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak tanımlamışlardır. Bu temel boyutların altında da yer alan alt unsurlar ise aşağıdaki gibidir:

- Duyguları öğrenme köşe taşı: Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekanı inşa etme.
- Duygusal zindelik köşe taşı: İçtenlik, inanılrlık ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma.
- Duygusal derinlik köşe taşı: İş yaşamını ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önerir.
- Duygusal simya köşe taşı: Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için rekabet etme gücünü artırır, yaratıcı güdülerini geliştirir.

Cooper ve Sawaf'ın tanımladığı duygusal zekânın bu dört özelliği ve alt unsurları, Tablo 4'te gösterilmektedir.

BÖLÜM	AÇIKLAMA
Bölüm 1: Duyguları Öğrenmek	<ul style="list-style-type: none"> • Duygusal dürüstlük. • Duygusal enerji. • Duygusal geribildirim. • Pratik sezgi.
Bölüm 2: Duygusal Zindelik	<ul style="list-style-type: none"> • Öz varlık. • Güven çemberi. • Yapıcı hoşnutsuzluk. • Esneklik ve yenileme
Bölüm 3: Duygusal Derinlik	<ul style="list-style-type: none"> • Özgün potansiyel ve amaç. • Adanmışlık. • Dürüstlüğü yaşamak. • Yetki olmadan etki.
Bölüm 4: Duygusal Simya	<ul style="list-style-type: none"> • Sezgisel akış. • Düşünsel zaman değişimi. • Fırsatı sezinlemek. • Geleceği yaratmak.

Tablo 4 : Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli
Kaynak: Cooper ve Sawaf, 1997: 12

2.5.DUYGUSAL ZEKÂNIN BİLEŞENLERİ

Bu çalışmada duygusal zekânın, kendi duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetme, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere dört ana bileşeni olduğu kabul edilmektedir (Goleman ve diğerleri, 2002: 42).

2.5.1. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özbilinç)

Özbilinç, duygusal zekâ konusu üzerinde çalışan çoğu bilim adamı tarafından duygusal zekânın temeli olarak kabul edilmektedir. Bir duyguyu oluşurken fark edebilmektir. Kişinin duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçları ve dürtülerini tanıması anlamında kullanılır. Mayer ve Stevens (1994) özbilinci, “kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir” şeklinde tanımlar (Dağlı ve diğerleri, 2008: 26). Goleman ise (1998: 394) özbilinci “içinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetilerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak “ olarak ifade etmektedir. Özbilinç insanın kendini gözlemleyebilme yeteneğidir. Belirli bir

durumda ya da anda ne hissettiğinin farkına varabilmek duygusal zekânın temelidir. İçgörü kazanabilmek ve kendini anlayabilmek için duyguların her an farkında olmak çok önemli bir gerekliliktir. Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkındadır, kişisel karar gerektiren konularda daha sağlıklı kararlar verebilir, daha özerk davranabilir, kendi sınırlarından emindir ve hayata olumlu bir gözle bakabilir (Tuğrul, 1999: 15).

“Özbilinci güçlü olan insanlar gerçekçidir; ne kendilerini aşırı eleştirir, ne de safça umuda kapılırlar. Öz bilinçli liderler ayrıca değerlerini, hedeflerini ve hayallerini de anlarlar. Hangi yönde ilerlediklerini ve nedenini bilirler. Kararları değerleriyle örtüştüğü için işlerinden genellikle enerji alırlar” (Goleman ve diğerleri, 2002: 51).

Duyguların davranışlarımızı nasıl etkilediğini düşündüğümüzde bu duyguların oluşum aşamasında bunun farkına varmanın önemini anlamış oluruz. Duyguların yoğunluğuyla verilebilecek abartılı tepkileri vermeden önce, bir kez daha düşünmemize olanak sağlar. Fevri hareketlerde bulunmamızı engeller. Sadece birey olarak kendi hislerimizi yönetebilmek, motivasyonumuzu sürdürerek yüksek performans gösterebilmemizin yanında, aynı zamanda çevredeki insanları doğru bir şekilde anlamamızda da bize yardımcı olacaktır.

İnsan içindeki beni bilmek ve tanımak amacıyla kendisine baktığında, davranışlarının nedenlerini anlayıp, gerekirse bunların geliştirilmesi, denetlenmesi için çözüm yolları bulma çabası gösterecektir (Köknel, 1997: 343).

Kendini iyi tanıyan insanlar, kendilerine ve etrafındakilere karşı dürüsttürler. Kendini tanıyan insan kendi değerlerini ve hedeflerinin de farkında olan kendini daha iyi gözlemleyebilen insandır. Tercihlerinin kaynağını ve onu nereye götüreceğini bilir, aldığı kararlar hedefleriyle uyum gösterir.

Bir kişinin duygularının gerçek kaynağını belirlemesi de önemlidir. Mevcut duygular o an gündemde olan konudan kaynaklanabildiği gibi, o an gündemde olmayan ve daha evvel yaşanmış olaylardan da kaynaklanmış olabilir (Barutçugil, 2002a: 90).

Duyguları tanıyabilme, dürtüleri aşabilme ve duygulara karşılık verebilme için kendi kendine rehberlik etmedir (Cooper ve Sawaf, 1997). Duygularını tanıyan ve ifade edebilen kişi

aynı zamanda bu duyguların hem özel hem de iş yaşamında etkilerinin farkında olmaktadır (Goleman, 1998: 73).

Özbilince sahip insanlar;

- Hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenini bilir,
- Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkındadır,
- Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlar,
- Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptir.

Duyularımızın davranışlarımızı nasıl etkilediğinin farkında olmak temel bir duygusal yeterlidir. Bu yeteneklerden yoksun ise duyguların bizi aşması tehlikesi karşısında savunmasız kalırız. Her türlü işte performansımızın ince ayarını yapmakta, başkaldıran hislerimizi yönetmekte, motivasyonumuzu sürdürmekte, etrafımızdakilerin hislerini doğru algılayarak uyum sağlamak ve liderlikte ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil iş hayatıyla ilgili sosyal becerilerimizi geliştirmekte bize rehberlik eden şey, bu bilinçtir.

Duyusal bilinç, hepimizin içinde hep var olan his akışına uyum sağlamakla ve bu duyguların, algıladıklarımızı, düşündüklerimizi ve yaptıklarımızı nasıl şekillendirdiğini anlamakla başlar. Bu da hislerimizin etkileşimde bulunduğumuz kişileri etkilediği bilincini doğurur.

Bu yetisini geliştiren kişi, her an kendi duygularının bilincindedir ve çoğu zaman bu duyguların doğurduğu fiziksel hisleri de tanır. Bu hisleri kelimelere dökemediği gibi, sosyal açıdan da uygun bir biçimde dışa vurabilir (Goleman, 1998: 72-73).

2.5.2. İş Hayatında Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi

Farkına varılan duygularla uygun biçimde başa çıkabilmek duygusal zekânın temel özelliklerinden biridir. Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, özbilinç temeli üstünde gelişir. Bu yeteneğe sahip kişiler işiyle ilgili olarak yaşadığı endişelerden, karamsarlıktan, alınganlıklardan kendisini uzaklaştırabilir. Yaşadığı olumsuz bir olayın ardından moral bozukluğunu hızla aşarak normal çalışma temposuna dönebilir. Kişinin kendi duygularını yönetme kabiliyeti onu duygularının esaretinden kurtaracaktır (Akın, 2004: 60).

Ne hissettiğimizi bilmezsek, o hisleri idare edemez, duygularımızın denetimine gireriz. Coşku ve bir zorluğu yenme keyfi gibi olumlu duygular söz konusu olduğunda genellikle bunun bir sakıncası yoktur. Ancak hiçbir lider, hüsrân ve hiddet ya da kaygı ve panik gibi olumsuz duyguların denetimine girmenin yükünü kaldıramaz. Bu duygular çözüm bekleyen bir işe odaklanma yeteneğini yok eder (Goleman, 2002: 56).

Yine Goleman'a göre: (1998: 107) duygularını yönetebilen insanlar, yıkıcı duyguları ve güdülerini etkili biçimde idare edebilmekte, zor anlarda kendilerini kontrol ederek sakin ve soğukkanlı davranabilmekte ve aşırı baskılı ortamlarda bile dikkatleri dağılmadan işlerini yapabilmektedir.

Çalışma hayatımızda günlük faaliyetler, baskı ve aşırı iş yükü çoğu zaman farkında dahi olmadan stres yaşamamıza neden olur. İşletmelerde, karar verme ve insanları idare etme sorumluluğunu taşıyan yöneticilerin kendi duygularını yönetmedeki yetersizliği gerek işletme için, gerekse yönetici ve çalışanların performansı için büyük kayıplara yol açacaktır. Büyük bir Amerikalı perakende satış zincirinde çalışan mağaza müdürleri üzerinde yapılmış bir inceleme, işlerinin baskısı yüzünden sorunlarla kuşatılmış ya da aşırı yük altındaki en gergin yöneticilerin, performanslarının ölçüldüğü dört ayrı alanda – net kar, metrekare başına düşen satış, eleman başına ve stoğa yatırılan dolar başına düşen satış - en kötü sonuçları aldığını bulgulamıştı. Aynı baskılar altında kendine en fazla hakim olanlar ise, mağaza başına en iyi satış rekorlarını kıranlardı (Goleman, 1998: 101-102).

Öz disiplin bize gereksiz ve zararlı dürtülerle baş edebilme iradesini ve becerisini kazandırır. Bu bakımdan öz disiplin Duygusal Zekâ tanımının içinde yer alan “duygusal öz denetim” yetkinliğinin de önemli bir boyutunu oluşturur. Zira, duygusal öz denetim “rahatsız edici duygu ve dürtüleri denetim altında tutmak” (Goleman ve diğerleri, 2002: 49) anlamında kullanılmaktadır. Goleman'ın bu tanımda bahsettiği “denetim” çeşitli duyguların kölesi olmaksızın hayatı özenle ve akılcıca yaşamak, duyguları bastırmak değil dengede tutmak, yani koşullarla orantılı biçimde hissedebilmektir. Yine Goleman'a göre (1996: 77) bize sıkıntı veren duygulara hakim olabilmek duygusal sağlığımızın anahtarıdır; aşırılık - fazla yoğun ya da uzun süreli duygular - dengemizi bozar. Bu bağlamda öz disiplin kendimizi kötü hissetmemizi sağlayan davranışlarımızı denetleyebilmemizi ve hayattaki önceliklerimizi belirleyerek hedeflerimize daha iyi odaklanmamızı sağlar (Becerren, 2012: 4).

2.5.3. İş Hayatında Sosyal Bilinç

Goleman'a göre (2002: 42) sosyal bilinç - özellikle de empati - liderin temel görevinde bir sonraki adım olan ahenk yaratmayı destekler. Başkalarının o anki hislerine uyum sağlayan bir lider, uygun olanı söyleyebilir ve yapabilir, korkuları dindirebilir, öfkeyi yatıştırabilir, ya da havayı neşelendirebilir. Bu uyum, liderin gruba rehberlik edebilecek ortak değerleri ve öncelikleri hissetmesini de sağlar.

Empatiden yoksun bir lider ise ister istemez çevresinden habersizdir, dolayısıyla da olumsuz tepkiler uyandıracak biçimde konuşur ve davranır. Dinlemeyi ve başkalarının bakış açısını anlamayı içeren empati, liderin ahenk yaratan kişiler arasındaki duygusal kanallara uyum sağlamasına olanak tanır. Bu da, liderin uyumu korumak için mesajlarına ince ayar yapmasını sağlar.

Atabek (2000: 21), sosyal zekâyı, kendini ifade edebilme, etkin iletişim kurma, beden dilini kullanabilme, kalabalık karşısında konuşma, eleştirilere karşı nesnel olma gibi becerileri kapsar şeklinde tanımlarken, duygusal zekâyı, farkındalık, irade geliştirme, oto-kontrol, dürtü kontrolü, empatik dinleme, empatik yaklaşım, sorun çözme, grup çalışması yapabilme, sevgiyi, saygıyı bilme, yanlış kabul etme gibi becerilerin alanıdır şeklinde tanımlar.

Goleman (2002) ise sosyal bilinci; empati, örgütsel bilinç ve hizmet alt boyutlarıyla tanımlamaktadır.

2.5.4. İş Hayatında İlişki Yönetimi

Duygusal Zekâ kavramı, duygu yönetimi ve ilişki yönetimi gibi hem kişisel ve hem de sosyal yetkinlikleri barındırır. İlişki yönetimi; esinleme, etkileme gücü, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, çatışmaları yönetebilme, ekip çalışmasında uyum ve işbirliği yetenek ve becerilerini içermektedir.

Özbilinç, öz yönetim ve empati üçlüsü ilişki yönetimi yetisinde bir araya gelir. Burada liderliğin en gözle görülür araçlarından olan ikna gücü, çatışma yönetimi ve işbirliğini buluruz. İlişkileri başarıyla yönetmek, başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelir. Bu

ise liderlerin kendi duygularının farkında olup önderlik ettikleri insanlara empatiyle uyum sağlamalarını gerektirir (Goleman, 2002: 62).

Liderler kendi vizyonlarını ve değerlerini anlayıp grubun duygularını algılayabildikleri anda ilişki yönetimi becerileri ahenk kurulmasında katalizör işlevi görebilir. Bir grubun duygusal tonuna rehberlik etmek içinse liderlerin kendi hedefleri ve öncelikleri konusunda kesin sezgileri olmalıdır; bu da bizi bir kez daha özbilincin önemine götürür (Goleman, 2002:43).

Liderliğin başat işlevi göz önüne alındığında, esinleme ve insanları çekici bir vizyonla harekete geçirme yeteneği büyük bir önem kazanır. Esinleyici lider, insanların ortak bir misyon için heyecan duymalarını sağlar. Gündelik işlerin ya da çeyrek yıllık hedeflerin ötesinde onlara, anlamlı bir vizyonun yerine geçen bir amaç duygusu verir. Bu tür liderler, en derin değerlerin farkında oldukları için, önderlik ettikleri kişilere doğru görünen bir vizyonu dile getirebilir. Ortak misyon hakkındaki bu güçlü duygu, esinleyici liderleri kararlı bir biçimde yönlendirme ve yol göstermekte serbest bırakır (Goleman, 2002: 63).

İlişki yönetiminde empati, etkileme açısından büyük öneme sahiptir; başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve buldukları konumu anlamadan, onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak zordur. Duygusal ipuçlarını okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, etkileme açısından çok zayıftırlar (Goleman, 1998: 216).

Goleman'a göre (1998: 225) iş yerinde ekipte veya ekip dışında çatışmalarda uzlaşma ve çözüm sağlama becerisi; zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare edebilmek, çatışma olasılığını fark ederek anlaşmazlıkları açığa çıkarmak ve gerginliğin azalmasına yardımcı olmak, münazara ve açık tartışmaları teşvik etmek, kazan-kazan çözümleri yaratarak anlaşmazlıkları büyümeden ortaya çıkararak çözümlenmek enerjinin yeniden grubun ortak idealine yönlendirilmesini sağlar.

Tüm bu becerileri geliştirenler, insanlarla olumlu bir etkileşim içerisinde, her alanda başarılı bir hayat sürdürebilir.

2.6. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜLMESİ

Duygusal zekâ kavramının teorik modellerinin gelişimine paralel olarak duygusal zekâyı ölçmeye yönelik ölçekler de geliştirilmeye başlanmıştır. Duygusal zekânın ölçümü konusunda kapsamlı bir ölçek Cooper ve Sawaf'ın (1997) "Liderlikte Duygusal Zekâ" isimli kitabında yer almıştır. Bu testte 21 farklı kategoride 249 soru sorulmakta ve bir puanlandırma sistemine göre duygusal zekâ ölçülmektedir. Bu test, çok sayıda sorudan oluşması ve cevaplamasının çok uzun zaman almasından dolayı eleştirilmiştir. Testin bu derecede uzun olması çeşitli araştırmalarda kullanılmasını engellemektedir.

Mayer ve Salovey'in geliştirdiği çok faktörlü duygusal zekâ ölçeği ise dört farklı kabiliyeti ölçerek insanların duygusal zekâ puanını belirlemektedir. Bu ölçeğin değerlendirdiği yetenekler, duyguları algılama, özümseme, anlama ve yönetmedir. Bu ölçek, çoğu test yönteminde rastlanmadık şekilde, kişilere fotoğraf gösterilmesi, müzik dinletilmesi ve hikaye okunması gibi faaliyetleri içermektedir. Kişinin karşılaştığı çeşitli olaylar karşısında nasıl tepkiler verdiğini gözlem altına alan bu yöntem, katılımcıların duygusal dünyalarının daha ayrıntılı ve gerçekçi bir şekilde aydınlatılması amacıyla geliştirilmiştir. Takdir edileceği üzere bu şekilde farklı boyutlara sahip bir ölçeğin uygulanması oldukça zor ve maliyetlidir. Bu yüzden Mayer ve Salovey'in geliştirdiği testin çeşitli araştırmalarda kullanılması sıklığı oldukça düşüktür (Akın, 2004: 95).

Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği 360 derecelik bir değerlendirmeyi içermektedir. Bu sistemde, işletmedeki bir çalışanın duygusal zekâsının belirlenmesi için kişinin üstleri, astları, kendisi ve çalışma arkadaşları değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntemin avantajı çok daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilmesidir. Çünkü insanlar kendileri hakkında bazen bilerek, bazen de öyle zannederek yanlış bilgi verebilmektedir. Özellikle insanın kendi zayıf taraflarının farkında olmamaları ve bunları kabul etme konusundaki zafiyetleri bu ölçeğin önemini artırmaktadır. Bu yöntemde kişinin kendisinden, çalışma arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden alınan değerlendirme sonuçları birleştirilerek karma bir zekâ puanı elde edilir. Ölçeğin uygulama zorluğu araştırmalarda kullanımını azaltmaktadır (Akın, 2004: 95).

Bar-On'un duygusal zekâ ölçeği 17 yıllık bir bilimsel çalışmanın ürünüdür. Çeşitli ülkelerde 10 bin kişi üzerinde denenmiştir. İsveç'ten Kore'ye kadar çok farklı ülkelerde yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin farklı kültürlerle uyumu sağlanmıştır. Bar-On'un duygusal zekâ testi bilimsel araştırmalarda yoğun olarak kullanılmaktadır (Akın, 2004: 95-96).

2.7.DUYGUSAL ZEKÂNIN SINIRLARI

Duygusal zekânın ne olduğu konusunda bir takım yanlış tanımlamalar ve yorumlar ortaya çıkabilmektedir. Acar (2001: 32-34), duygusal zekânın ne olduğunu ve ne olmadığını aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır.

- “Duygusal zekâ, duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezden gelmek değildir. Duygusal zekâyâ sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir. Sorun duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerin birbirleriyle uygunluğundadır.”
- “Duygusal zekâ basit bir şekilde, her zaman iyi hoş olmak demek değildir. Bazen bireyin kaçındığı istenmeyen gerçeklere karşı gelmeyi gerektirir. Birey stresini azaltacak yöntemleri uygulamadan önce, olumsuz duyguların farkında olması ve bunları açık bir şekilde ifade etmesi gereklidir. Olumsuzlukları inkar etmek, onları görmezden gelmek, bireyin duygusal çalkantılarına çare bulmasını engeller.”
- “Duygusal zekâ duyguları bastırmak veya onları sürekli kontrol altında tutmanız anlamına gelmez. Duygusal zekâ, doğru duyguları doğru zamanda doğru şekilde kullanma demektir. Aristo 2000 yıl önce, duyguları kontrol etmenin önemine Nikomakus Etiği'nde yer vermiştir. "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.”
- “Duygusal zekâ, farklılıkların hemen fark edilebildiği belirlenmiş şipşak bir program değildir. Bireyler bir saat içinde kelime işlemcisini öğrenebilir ancak öfkesini yönetebilmek gibi becerileri edinebilmek, çok pratik isteyen ve zaman alan çalışmalardır.”

- “Duygusal zekâyı tanımlayan EQ becerileri, IQ ya da bilişsel becerilerin karşıtı değildir, daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada dinamik bir etkileşim halindedirler. İdeal olan, bazı büyük liderlerimizde olduğu gibi, hem bilişsel becerilerle hem de sosyal ve duygusal becerilerle mükemmelliğe ulaşabilmektir.”
- “İş ortamında duygusal zekânın göstergesi basitçe öfkeyi kontrol edip, başkalarıyla iyi geçinmek anlamına gelmez. Bu daha çok, bireyin kendi ve diğerlerinin duygusal yapılarını yeterince iyi anlaması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde insanları motive edebilmesidir.”
- “Duygusal zekâ, bireylerin doğuştan kazandıkları yetenekler değildir. Sonradan öğrenilir ve her yaşta geliştirilebilir. Duygusal zekâyı tanımlayan EQ, IQ gibi bireyin kaderi değildir.”

2.8.DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİNİN ÖRGÜT YAŞAMI VE LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ

Duygusal yeterlilik, özellikle liderlikte son derece önemlidir. Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlamayı içeren bir roldür. Liderlerin kişilerarası becerilerdeki eksikliği herkesin performansını düşürür: zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur. Bir liderin duygusal yeterliliğindeki güçlü ya da zayıf yanlar, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin kuruluşa tam olarak kazandırılıp kazandırılmayacağıyla ölçülebilir (Goleman, 1998: 44).

Araştırmanın temelinde Goleman’ın duygusal zekâ modeli esas alındığından duygusal zekâ yeterlikleri ile liderlik ilişkisi söz konusu model doğrultusunda açıklanmaya çalışılacaktır (Goleman ve diğerleri, 2002: 262).

ÖZBİLİNÇ

- Duygusal özbilinç. Duygusal özbilinci yüksek olan liderler iç sinyallerine uyum sağlarlar, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve karmaşık bir durumda manzaranın bütününe görerek en iyi eylem

rotasını sezebilir. Duygusal özbilince sahip liderler açık sözlü ve içtenlikli davranabilir, duygularından açıkça, ya da yol gösteren vizyonlarından inançla söz edebilir.

- İsbetli özdeğerlendirme. Özbilinci yüksek olan liderler, genellikle kısıtlı ve güçlü yönlerini bilir ve kendileriyle ilgili bir mizah duygusuna sahiptir. Geliştirmeleri gereken yönlerini zarafetle öğrenir ve yapıcı eleştiriyi geribildirimini hoş karşılar. İsbetli özdeğerlendirme, liderin ne zaman yardım isteyeceğini ve yeni liderlik güçleri geliştirirken nereye odaklanacağını bilmesini sağlar.

- Özgüven. Liderlerin yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları, güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüvenli liderler, zor bir görevi rahatlıkla üstlenebilir. Bu tür liderler çoğunlukla kendilerinden emin oldukları ve varlıklarını herkese hissettirdikleri için, bir grupta rahatlıkla öne çıkar.

ÖZYÖNETİM

- Özdenetim. Kendi duygularını denetleyebilen liderler rahatsız edici duygu ve dürtülerine hakim olmanın, hatta onları yararlı bir biçimde kanalize etmenin yollarını bulur. Liderin yüksek stres altında ya da bir kriz döneminde sakin kalması ve açık bir zihinle düşünebilmesi – ya da zorlu bir durumla karşılaştığında bile soğukkanlılığını koruması- bir özdenetim göstergesidir..

- Saydamlık. Saydam liderler, değerlerini hayata geçirirler. Saydamlık – kişinin duyguları, inançları ve eylemleri konusunda başkalarına karşı gerçekten açık olması – dürüstlük yaratır. Bu tür liderler hata ya da kusurları açıkça kabul eder ve başkalarının ahlaka aykırı davranışlarına göz yummak yerine karşı çıkar.

- Uyumluluk. Uyumlu liderler, odak ya da enerjilerini yitirmeden çok sayıda talebin üstesinden gelebilir ve örgüt yaşamının kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız olmaz. Bu tür liderler yeni zorluklara uyum sağlamak için esnek davranabilir, hızlı değişime çabuk ayak uydurabilir ve yeni veriler ya da gerçekliklerle karşılaştıklarında kıvrak bir zekâyla düşünebilir.

- Başarma dürtüsü. Başarma dürtüsü güçlü olan liderlerin yüksek kişisel standartları, hem kendilerinde hem de yönettikleri kişilerde sürekli olarak performans artışını gözetmelerini

sağlar. Pragmatiktir, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflerinin değerli ama ulaşılabilir olması için risk hesabı yapabilir. Başarma dürtüsünün bir göstergesi de, sürekli olarak daha iyi iş çıkarmanın yollarını öğrenmek ve öğretmektir.

- İnisiyatif. İstenen sonucu verme yeteneklerine –kendi kaderlerine hükmetmek için gereken şeylere- sahip olduklarını hisseden liderlerin girişimciliği mükemmeldir. Beklemek yerine, fırsatları yakalar ya da yaratır. Bu tür liderler, geleceğe yönelik daha iyi olasılıklar yaratabilmek için, gerektiğinde kırtasiyeciliği delip geçmekte, hatta kuralları esnetmekte duraksamaz.

- İyimserlik. İyimser bir lider duruma ayak uydurabilir, büyük bir yenilgide tehditten çok fırsat görür. Bu tür liderler başkalarına olumlu bir gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini bekler. “Bardağın yarısı dolu” görüşü, gelecekte daha iyi şeyler beklemelerine yol açar.

SOSYAL BİLİNÇ

- Empati. Empatili liderler, çok çeşitli duygusal sinyallere kulak verebildiklerinden, bir kişinin ya da grubun hissedilen ama dile getirilmeyen duygularını sezebilir. Bu tür liderler dikkatle dinler ve öteki kişinin bakış açısını kavrayabilirler. Empati, liderin geçmişi farklı olan ya da başka bir kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilmesini sağlar.

- Örgütsel bilinç. Sosyal bilinci keskin olan bir lider, politik açıdan uyanık davranabilir, can alıcı toplumsal ağları görebilir ve kilit iktidar ilişkilerini okuyabilir. Bu tür liderler bir örgütte işlerliği olan siyasal güçler kadar, yol gösteren değerleri ve oradaki insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları da anlayabilir.

- Hizmet. Hizmet yeterliği yüksek olan liderler, müşteriyle doğrudan temas halindeki insanların ilişkiyi rayında tutabilmelerini sağlayacak bir duygusal iklim yaratır. Bu tür bir lider, müşterilerin tatmin olup olmadıklarını dikkatle takip ederek gereksindikleri şeyi elde etmelerini sağlar. Ayrıca gerektiğinde görüşmeye hazır olur.

İLİŐKI YÖNETİMİ

- Esinleme. Esinleyici liderler, hem ahenk yaratır hem de cazip bir vizyon ya da ortak misyonla insanları harekete geçirir. Bu tür liderler, başkalarından istedikleri şeyin timsali olur ve ortak bir misyonu, öteki kişileri izlemeye esinlendirecek şekilde dile getirebilir. Gündelik görevlerin ötesinde ortak bir amaç duygusu vererek, işi heyecanlı hale getirir.
- Etkileme. Bir liderin etkileme gücünün göstergeleri, belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve bir inisiyatif için destek ağı kurmaya kadar uzanır. Etkileme becerisine sahip bir lider ikna edicidir ve bir gruba hitap ederken ilgi uyandırır.
- Başkalarını geliştirmek. İnsanların yeteneklerini geliştirmekte usta olan bir lider, yardım ettiği kişilerin hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara gerçek bir ilgi gösterir. Bu tür bir lider tam zamanında yapıcı geribildirimlerde bulunabilir; doğal bir akıl hocası ya da eğitmendir.
- Değişim Katalizörlüğü. Değişim katalizörü olabilen liderler, değişme gereğini fark edebilir, statükoya meydan okuyabilir ve yeni düzeni destekleyebilir. Direnişle karşılaşsalar bile değişimin güçlü taraftarları olabilir, onu cazip bir biçimde savunabilirler. Ayrıca değişimin önündeki engelleri aşmanın pratik yollarını da bulur.
- Çatışma yönetimi. Çatışmaları en iyi şekilde yöneten liderler, bütün tarafları konuşurabilir, farklı bakış açılarını anlayabilir, sonrada herkesin destekleyebileceği ortak bir ideal bulabilir. Çatışmayı yüzeye çıkarır, tüm tarafların duygu ve görüşlerini dikkate alır ve enerjiyi yeniden grubun ortak idealine yönlendirir.
- Ekip çalışması ve işbirliği. Takım oyunculuğunda yetenekli olan liderler, bir dostluk havası yaratır ve saygı, yardım ve işbirliğine bizzat örnek oluşturur. Öteki kişilerin kolektif çabaya etkin ve coşkulu bir biçimde katılmalarını sağlar, grubun ruhunu ve kimliğini geliştirirler. Salt iş yükümlülüklerinin ötesinde yakın ilişkiler kurup güçlendirmeye de zaman ayırır.

2.9. ULUSLARARASI VE ULUSAL DUYGUSAL ZEKÂ ÇALIŞMALARI

2.9.1. Uluslararası Duygusal Zekâ Çalışmaları

Svyantek ve Rahim (1993: 299-301), duygusal zekânın bireylere iş çevresi de dahil olmak üzere çevreleri ile etkileşimde bulunmalarına yardım eden önemli bir uyum sağlama mekanizması olabileceğini göstermektedir. Goleman, duygusal zekânın teknik becerilerden iki kat daha önemli olduğunu ve her düzeydeki işlerde başarı için IQ' dan daha önemli olduğunu rapor etmektedir. Weisinger, duygusal zekânın işte başarı ile ilişkili olduğunu ve etkili takım liderliği ve takım performansının belirli yönlerinde önemli rol oynadığını belirtmektedir. Ancak, duygusal zekâ ve tecrübe edilen iş stresi ile bunun çıktıları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların daha kısıtlı olduğu vurgulanmalıdır. Gardner ve Stough, duygusal zekâ ve mesleki stres arasında negatif bir ilişki ortaya çıkarmıştır (Oginska-Bulik,2005:168). Bir başka çalışmada, Bar-On ve arkadaşları , duygusal zekâda anlamlı derecede daha yüksek puan alan polis memurlarının tecrübe edilen strese daha az hassas olduklarını ve bununla baş etmede daha iyi olduklarını göstermiştir (Bar-On ve diğerleri, 2000: 1107).

Duran ve diğerleri (2006: 158-164), Öz-rapor (self-report: kendi kendine rapor etme) ve yetenek ölçümlerini kullanarak, duygusal zeka yeteneklerini diğerleri arasında gerekli memnuniyet, iş memnuniyeti, zihinsel ve fiziksel sağlık, kişilerarası ilişkilerin kalitesi, örgütsel taahhüt, sağlık, refah, ve yönetim performansı, işte daha düşük stres ve stresli durumlarda daha iyi duygusal iyileşme dahil olmak üzere farklı kişisel çıktılar ve iş çıktıları değişkenleri ile bağlantılandırmıştır.

Carmelli ve Josman (2006:403) duygusal zekânın iş memnuniyeti ve organizasyonel vatandaşlıkla ilgili olduğunu Schutte ve diğerlerinin (1998) self-report measure of emotional intelligence modelini kullanarak bulmuştur. Brown ve Schutte (2006: 591) daha yüksek duygusal zekânın daha az yorgunluk semptomları ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

2.9.2. Ulusal Duygusal Zekâ Çalışmaları

Yurtiçi çalışmalarından ise duygusal zekâ ile ilişkilendirilen liderlik, stres, problem çözüme gibi örneklere yer verilmiştir.

Konakay (2010) akademisyenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile tükenmişlikleri ilişkisini incelemiştir. Çalışmasında Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Baron EQ anketini kullanmıştır. Akademisyenlerin duygusal zekâları ile tükenmişlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bugulamıştır.

Aysel (2006: 116-125), lider kadrolarında görev yapan personelin demografik değişkenlere göre duygusal zekâ düzeylerindeki farklılıkları ortaya koyduğu araştırmasında Goleman'ın modeline göre oluşturduğu duygusal zekâ ölçeğini kullanmıştır. Faktör analizi yapılmıştır. Ağırlıklı ortalama puanlarına göre, üst düzey unvana sahip liderler daha yüksek duygusal zekâyâ sahip çıkmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan liderlerin duygusal zekâsı daha yüksek çıkmıştır. Yaş ve görev yılı açısından liderlerin duygusal zekâ seviyelerinde farklılık bulunmamıştır.

Deniz (2006: 17-26), yaptığı çalışmada üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yetenekleri ile stresle başa çıkma stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Duygusal zekâ yetenekleri Bar-On EQ anketi ile stresle başa çıkma stilleri ise Türküm (2002) Stresle Başa Çıkma Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. İlişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma boyutu ve genel ruh durumu boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Kişisel beceriler alt boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden sorunla uğraşmaktan kaçınma alt ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenirken, kişiler arası beceriler ve genel ruh durumu alt boyutları ile sosyal destek arama alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir.

Aslan ve Özata (2006: 198-222) çalışmasında, sağlık yöneticilerinin duygusal zekâ boyutlarını, Cooper-Sawaf haritasına göre araştırmışlardır. Verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi ve t testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, demografik değişkenler açısından sağlık yöneticilerinin EQ boyutları (kendi duygularının farkındalık, başkalarının

duygularının farkındalık, duyguların farkında olma, niyet, şefkat, sezgi) arasında farklılıklar bulunmuştur. Araştırmada sağlık yöneticilerinin kişiler arası iletişim sorunlarının olduğu; başkalarının duygularının yüksek düzeyde ancak kendi duygularının düşük düzeyde farkında oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Güllüce (2006), yöneticilerin duygusal zekâlarının tükenmişlikleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmada, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i) yöneticilere uygulanmıştır. Bu uygulamalar neticesinde, yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve tükenmişlik durumları arasındaki fark olup olmadığı incelenmiş; duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında ters yönde ve $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Titrek (2004), eğitim fakülteleri öğretim üyelerinin duygusal zekâ düzeyleri ile akademik başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ile akademik başarı ve duygusal zekâ düzeylerinin belirli değişkene göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Titrek Goleman'ın duygusal zekâ unsurlarını kapsayan 71 soruluk bir duygusal zekâ ölçeği geliştirmiştir. Akademik başarı düzeylerini saptama ölçeği de Titrek tarafından geliştirilmiştir. Her iki ölçeğin karşılaştırılmasında, Pearson Korelasyon Katsayısı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekânın tüm boyutları ile akademik başarı puanı arasında pozitif yönde düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

Ural (2001: 209-219) konaklama işletmelerinde görev yapan 38 üst ve orta kademe yöneticisinin duygusal zekânın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi açıklayabilmek için yaptığı araştırmada Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Haritası kullanılmıştır. Korelasyon analizinde üç boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Acar (2001), duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada Bar-On EQ ölçeği ile duygusal zekâ alt boyutları (kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma boyutu, genel ruh durumu boyutu) Richard Leifer'in liderlik ölçeğindeki insana yönelik ve göreve yönelik liderlik tarzıyla ilişkilendirilmiştir. Parametrik değişkenler için t-testi ve Anova testi kullanılmıştır. Bağımsız (duygusal zekâ) ve bağımlı (liderlik davranışı) değişkenleri

arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada; insana yönelik liderlik davranışının duygusal zekânın kişisel, kişilerarası, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile ilişkili olduğu, göreve yönelik liderlik davranışının da sadece uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

İşmen (2001: 111-124), gerçekleştirdiği çalışmasında, duygusal zekâ seviyesi arttıķķa problem çözme becerisi algısında da artış olduğunu saptamıştır.

III.BÖLÜM: MESLEKİ TÜKENMİŞLİK

3.1.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik terimi ilk kez Freudenberger (1974: 159-165) tarafından gönüllü sağlık personelinde görülen “başarısız olma, yıpranma, enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak tanımlamıştır. Daha sonra konuyu Maslach ve Jackson, 1981 yılında yeniden ele almış, tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmiştir. Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır. Maslach'a göre tükenmişlik, fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ile iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, emosyonel ve mental bir sendromdur (Baysal, 1995: 2).

Perlman ve Hartman (1982: 283-305), bu dönem içinde kullanılan çoklu kavramsallaştırmaların bir listesini derlemiştir. Tükenmişlik tanımları şunları içermektedir: (a) yetersiz olmak, yıpranmak, tükenmek; (b) yaratıcılık kaybı; (c) işe adanmışlık kaybı; (d) müşterilerden, yardımcı çalışanlardan, işten ve kurumdan yabancılaşma; (e) bunu en üste çıkararak kronik strese tepki; ve son olarak (f) sıklıkla rahatsız fiziksel ve duygusal belirtilerle birlikte müşterilere ve kişinin kendisine yönelik uygunsuz davranışları sendromu.

Gaines ve Jermier (1983: 567-568) ise tükenmişliği, belirli bir tür stres reaksiyonunu veya gerginliği ifade etmek için kullanılan bir terim, kronik örgütsel stresörlere karşılık olarak bir kimsenin işine yönelik duygusal tükenmişlik ve sinizm sendromu olarak tanımlamaktadır.

3.1.1.Stres ve Tükenmişlik

Stres kelimesi yaygın olarak sıkıntı, üzüntü, sorun, zorlanma, endişe, gerginlik, dert, kaygı anlamlarında kullanılmaktaysa da bu anlamlardan daha fazla ve farklı bir anlam ifade etmektedir. Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan, bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir (Arpacı, 2005: 3).

Eren'in (2008: 292) ifadesine göre: stres, "Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur".

Stres ile ilgili tanımlara bakıldığında üçlü bir ayrımın yapıldığı görülmektedir (Budak ve Budak, 2004: 575-576).

1. Uyarıcı Tanımları
2. Tepki Tanımları
3. Uyarıcı-Tepki Tanımları (İlişkisel Tanımlar)

Uyarıcı tanımlarına göre stres; birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcı olup, sonucunda gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta, stres yaratması olası durumlar/olaylardır ve bu durum/olaylar bireyde stres yaratır. Ancak, aynı stres yaratıcı uyarana karşılaşılan iki farklı kişinin farklı gerilim düzeyleri göstermesi, stresin yalnızca bir dış uyarıcıya bakılarak açıklanamayacağını göstermektedir. Bu nedenle, stresin yalnızca bir uyarıcı (dışsal bir durum ya da olay) olarak tanımlanması, stres kavramını bütünüyle açıklama konusunda yetersiz kalmıştır.

Tepki tanımlarına göre stres; bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olay iken, tepki tanımında stres içsel bir tepkidir. Burada üzerinde durulan nokta, tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Ancak uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz, bu noktada bu tanımın da eksikliği ortaya çıkmaktadır.

Uyarıcı-Tepki tanımlarına göre stres; çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bu tanımında odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir.

Stres tepkisi, "Genel Uyum Belirtisi" olarak da anılır ve stresi zaman süreci içinde irdelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Genel uyum belirtisinin, alarm reaksiyonu, direnç dönemi, tükenme dönemi olarak üç evresi bulunur (Baltaş ve Baltaş, 2011: 26).

Alarm Reaksiyonu: Bu dönemde herhangi bir dış uyarana stres olarak algılanmaktadır. Organizma bu dönemde, şoka ve kontrşoka girer. Şok döneminde vücut ısısı ve kan basıncı

düŖer, kalp duracakmıŖ gibi olur, eli ayağı çözüldür. Hemen ardından, kontrŖok dönemi gelir. Organizma bu durumla başa çıkabilmek için, aktif fizyolojik girişimlerde bulunur. Amaç, mücadele ederek veya kaçınarak organizmayı korumaktır.

Direnç Dönemi: Vücudun direncinin normalin üzerine çıktığı dönemdir. Organizmanın, yüz yüze olduğu stres verici duruma karşı direnci yükselmekte, ancak bu durumdan kaçmak veya ona uyum sağlamak zorunda olduğundan diğer stres vericilere karşı direnci düşmektedir. Eğer direnç dönemi başarıyla atlatılırsa, beden normal koşullarına döner, ancak aksi durumda beden kuvvetten düşerek çöker.

Tükenme Dönemi: Stres verici olan olay çok ciddi ve etkisi uzun süreli ise, organizma için tükenme basamağına gelinir. Her canlının uyum yeteneği ve enerjisi farklı ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilirse de, devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bunları tükenme ve bitkinlik nöbetleri izler. Bu dönem hastalıklara çok açık olunan bir dönem olup organizmada derin izler bırakabilmektedir.

Richard Lazarus'a göre stres, bir kimsenin gözündeki çevrenin talepleri, o kişinin olanaklarını aştığı zaman ortaya çıkmaktadır (Goleman, 2004: 63).

Stres, aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder.

Diğer bir tanıma göre stres, sonucu önem taşıyan ve baştan belli olmayan herhangi bir durum ya da olguyla ilişkili bir fırsat, zorlama veya bir istem karşısında bireyin yaşadığı dinamik bir durumdur.

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi stres, sadece olumsuz yönüyle ele alınmamalıdır. Özellikle bireye stres yaşatan olgu, sonuçta kişiye potansiyel kazanç sağlayacaksa, stresin olumlu değeri vurgulanmalıdır. Örneğin bir sporcunun en üst düzeyde performansla ulaşması gerektiği düşünöldüğünde bu birey fırsatı yakalamak ve kendi en yüksek düzeyindeki performansını gerçekleştirebilmek için stresi genellikle olumlu yönde kullanır (Tınaz, 2009: 35-36).

Çoğunlukla olumsuz olarak algılanan stres aslında her zaman "korkulacak" bir olgu değildir. Çoğu zaman etkili bir güdeleyici olabilen stres, doğum anından ölüme dek yaşamımızda olumlu ve olumsuz halleriyle iç içe yaşadığımız bir olgudur (Torun, 1997: 44).

Brill (1984), Caldwell (1991) ve Gmelch'e (1993) göre; tükenmişlik ile stres arasındaki farklılığı ortaya koymak önemlidir: rol karmaşası/belirsizliği ve fazla uyarılma gibi özel stresörler kısa vadede strese yol açabilirken; uzun vadede bu stresörlerin etkisini artırması tükenmişliğe neden olabilir (Densten, 2001: 833). Milne, Burdet ve Beckett'e (1986) göre stres bireyin baş etme kaynaklarını tüketen herhangi bir taleptir ve sürekli devam eden stresin sonucunda anksiyete/kaygı, depresyon artar ve tükenmişlik ortaya çıkar. Ayrıca tükenmişliğin; "Çalışma hayatında, hizmeti veren ve alan arasında gelişen sosyal ilişki kaynaklı bir stres oluşu", onu stresten ayıran en önemli özelliklerden biridir (Sürgevil, 2006: 12-13).

3.1.2. Stresle Başa Çıkma ve Adaptasyon

Stresin birey üzerinde olumsuz etkilerini azaltmada kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.1.2.1. Bireysel Teknikler

Stres ile başa çıkma Lazarus tarafından iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Birinci yaklaşım 'problem odaklı' başa çıkmadır; bu yaklaşımda kişi karşılaştığı tehdit edici durumu değerlendirip, etkisini azaltmak veya ortadan kaldırmak amacıyla çaba sarf etmektedir. Kişi olduğu durum içerisinde, pasif bir rol yerine, aktif bir rol oynamaktadır. İkinci yaklaşım 'duygu odaklı' başa çıkmadır; bu yaklaşımda kişi karşılaştığı tehdit dolayısıyla yaşadığı stresten arınmak amacıyla duygularını kontrol etme çabasındadır. Kişi stresten uzaklaşmak amacıyla ilgisini ve düşüncelerini başka konulara yöneltir. Bu yaklaşıma örnek düşünce yapıları olarak, 'inkar' veya 'olumlu düşünmek' verilebilir (Lazarus, 1991).

Baltaş ve Baltas (1986) stresle başa çıkma yollarını üç ana gruba ayırmıştır. Birinci grupta bedensel olarak yapılanlar var olmaktadır, nefes egzersizleri veya spor gibi. İkinci grup, zihinsel başa çıkma yöntemlerini içermektedir, uyumsuzluğa neden olan düşünce yapılarını değiştirme çabası gibi. Son grupta ise, davranış boyutunda başa çıkma yöntemleri

uygulanmaktadır. Bireyin kişilik yapısının, hangi başa çıkma tekniğini kullanacağını da belirleyici bir unsur olduğu da ayrıca vurgulanmıştır (Cüceloğlu, 2011: 325).

Bireysel başa çıkma teknikleri içerik olarak tepkiseldir ve mevcut stresle mücadeleye yöneliktir. Uzun süreli stresi ortadan kaldırmada egzersiz, çeşitli gevşeme teknikleri, biyolojik geri besleme, davranışsal kendini kontrol, dinlenme, beslenme ve zaman planlaması teknikleri etkindir.

Stres kaynaklarının etkisi ile boyun, omuz ve sırt kaslarında oluşan gerginlik, baş ağrısına neden olmaktadır. Boyun tutulması çok sık rastlanan bir stres belirtisidir. Egzersiz, kasları güçlü bir şekilde kullanması ve derin soluk alıp vermeyi sağlaması bakımından tüm vücudu canlandırır. Koşma, tenis, bisiklet, jimnastik, aerobik ve yüzme bunlar arasında yer alır. Spor ve eğlence niteliğindeki hareketler, aerobik, özel aletler kullanarak vücudun kas sağlığını geliştirme ve yoga gibi gerginlik azaltıcı hareketler önerilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz: 2008).

Gevşeme teknikleri, derin ve rahat olma durumu yaratır. Zihni, bir mesaj veya bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de uygulanabilir. 15- 20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içinde açarlar. Gevşeme tekniklerinin, kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler yarattığı saptanmıştır. Gevşeme teknikleri, yavaş gevşeme, hipnoz, meditasyon ve benson tekniği gibi çeşitli şekillerle bir uzman yönlendirmesi ile uygulanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Biyolojik geri besleme ise bireylerin vücudundaki olayları çeşitli ölçüm aletleri ile gözleme esasına dayanır. Bu amaçla kullanılan araçlar tartı, termometre, yalan makinesi, galvanik deri tepkisi ölçerleri ve elektromiyografi. Belirli bedensel süreçlerdeki değişiklikler sezgi yoluyla önceden tahmin etmeye çalışılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Birey kendi davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını düşünerek ve düzenleyerek de kendi kendini kontrol etmeyi başarabilir. Stresi azaltmak için kendi davranışlarını düzenlemenin yanında strese sebep olabilecek durumlardan kaçınmak da bir stratejidir. Bu durumda kişinin durumu kontrol etmesi sağlanmış olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), stresle başa çıkmak için dinlenmeyi de vurgulamış ve aşağıdaki önerileri getirmiştir:

- İşin dışında dinlenmek için kendine zaman ayırmak,
- Meditasyon ve gevşeme tekniklerini uygulamak,
- Daha az TV izleyip, ilginç kitaplar okumak, korku filmlerinden uzak durmak
- A tipi kişiliğinde olanların B tipi kişiliğine geçmeye çalışması

Son olarak da Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), temel beslenmeyi sağlayan yiyeceklerin dengeli bir bileşimini oluşturmanın stresle başa çıkmada önemini belirtmiş ve aşağıdaki prensipleri sıralamıştır:

- Aşırı yağ, şeker ve kaloriden uzak durmak,
- Alkol ve sigara kullanmamak,
- Hazımsızlık giderici, sakinleştirici, uyku ilacı kullanmamak,
- Kafeinli içeceklerden (kahve, çay, kola türü) uzak durmak.

3.1.2.2. Örgütsel Teknikler

Yönetim tarafından düzenlenen başa çıkma teknikleri, organizasyon düzeyindeki stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı veya sosyal destek sistemleri ile etkisini azaltmayı hedefler. Bu teknikler; fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, eğitim ve stres danışmanlığı, işi yeniden yapılandırma ve çalışma ortamını insancillaştırma olarak sıralanabilir.

Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, gürültü, aydınlatma, renk düzeni ve hava koşulları konularındaki standartları uygulamaya alır.

Aydınlatma ve renk düzeni açısından doğal güneş ışığı en sağlıklıdır. İş yerlerindeki aydınlatmada güneş ışığından yararlanmak gerekir. Duvar ve tavanlar açık renklere boyanmalı ve camlar temiz olmalıdır. Çalışanlara sık sık göz kontrolü yapılmalıdır. Yapay olarak aydınlatmak zorunda olan işyerlerinde gün ışığına benzeyen tayflı lambalar kullanılmalıdır. Floresan lambalar gözü ve kulağı rahatsız edici nitelikte olabilmektedir. Bunların dışında hava

koşulları çok sıcak ve soğuk, çok kuru ve çok nemli olmamalı, fazla hava akımı bulunmamalı ve atmosfer açık olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Stresli çalışanlara bireysel stres kontrol teknikleri öğretilerek vücutlarını rahatlatıcı ve dinlendirici fiziksel egzersiz yapmalarına olanak yaratarak onları eğitmek mümkündür. Aynı zamanda, çalışanın işini daha az çaba sarf ederek, gerginlik hissetmeden yapması, daha etkin olması için ona birtakım beceriler öğretilir. Çatışmaları en aza indirmek için çevresindekilerle iyi iletişim kurma yolları ve çatışmaları çözümüleme teknikleri öğretilir. Bu amaçla rol oynama ve duyarlık eğitimi gibi çeşitli eğitim teknikleri uygulanır.

İşin genişletilmesi, zenginleştirilmesi, sosyalleştirilmesi, rotasyon, değişim yönetimi ve kararlara katılma gibi çeşitli işi yeniden yapılandırma yöntemleri uygulanabilir. Çok adil ve objektif bir performans değerlemesi yapılmalı ve eşitlik ilkesine uyulmalıdır. Terfide esas alınan kriterler yöneticilere mutlaka iletilmelidir. Örgütsel yapı esnek olmalı, bilgi akım sistemleri geliştirilerek rol belirsizliği, rol çatışması ve kötü ilişkiler gibi gerilim kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli önlemler uygulanmalıdır (Özek,2011:28-29).

3.2.TÜKENMİŞLİK SÜRECİ

Tükenmişliği Harrison (1999) süreç açısından, şöyle ifade eder; “insanlar tükenmişliği, günlük yaşam ve işte tipik olan – çok fazla baskı, çatışma, talepler, ve çok az duygusal ödül, teşekkür ve başarı- günlük mücadeleler ve kronik stresler sonucunda ruhun ve hazzın kademeli erozyonu olarak tecrübe eder. Duygusal ve fiziksel tükenmişlik için hızlı bir tedavi yoktur. İnsanlar işleri anlam taşımadığında ve stres sürekli olarak destek ve ödülde daha ağır bastığında tükenir” (Konakay, 2010: 90).

Maslach'a (1978, 1982) göre, ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu duygusal tükenme gerçekleşir. Ardından birey belki bir çeşit savunma ya da başa çıkma stratejisi olarak; diğerleriyle ilişkisini sınırlar ve psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaşır. Bu şekilde duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görür. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını kısıtladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içine girer. Başka bir deyişle işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda

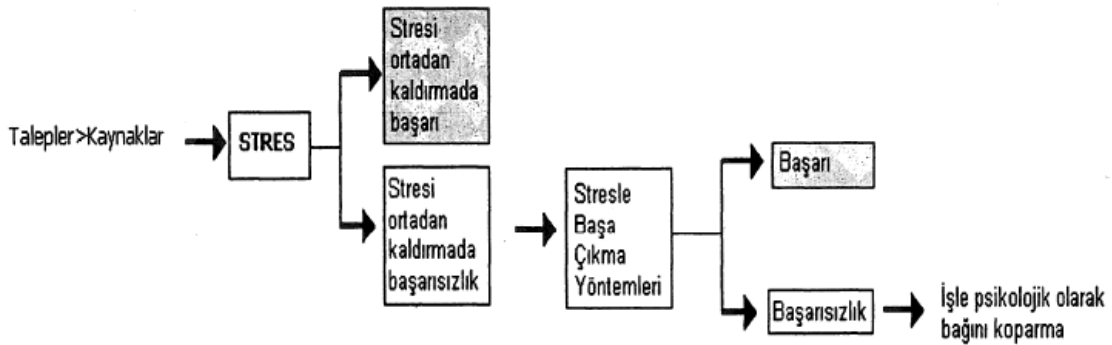
kendisini yetersiz görmeye başlar. (Maslach, 1978: 111-124) Kişisel başarıda düşme olarak adlandırılan bu boyut tükenmişlikte gelinen son noktadır.

3.3.TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

3.3.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik literatürüne önemli katkılarda bulunan isimlerden biri olan Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişlik ile ilgili bir model öne sürmüştür. Cherniss bu modelde tükenmişliği, "İşle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç" olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 1996: 7).

Bu modele göre, taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey ilk olarak; stres kaynağını ortadan kaldırmayı tercih eder. Stres kaynağını ortadan kaldırma konusunda başarılı olamayan birey ikinci bir adım olarak egzersiz, meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma yöntemlerine başvurur ve bu şekilde rahatlamaya çalışır. Bu adımdan da başarılı bir şekilde çıkamazsa, birey duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır (Konakay, 2011: 92). Bu süreç Şekil 2.1'deki gibi şematize edilebilir:



Şekil 1 : Cherniss Tükenmişlik Modeli : Tükenmişliğin Gelişim Süreci (Konakay, 2010: 92)

Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımında; işyükü, müşterilerle yüz yüze ilişki, amaç belirsizliği, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenler, işgörenin kişiliği, evlilik doyumu, kariyer planları gibi bireysel değişkenlerle etkileşim halindedir ve bu stres kaynakları zamanla tükenmişliğe neden olmaktadır. Ayrıca rol yapısı, (rol belirsizliği, rol çatışması) tükenmişlik üzerinde önemli bir

etkendir. Tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan işgörenin rolündeki gizli tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır (Sürgevil, 2006: 26).

3.3.2.Eldevich Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelvich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve çoğu zaman "Tükenmişliğin Gelişim Süreci" denildiğinde akla gelen bu aşamaları "idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma)" şeklinde ifade etmişlerdir (Baysal, 1996: 28-29).

3.3.2.1. İdealistik Coşku

Heves, şevk ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada, hayatın tümünü iş ve başkalarına hizmet verme oluşturmaktadır. Bu gibi psikolojik özelliklerle birlikte, hizmet veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için sıklıkla ve ısrarlı bir istek görülmektedir. Bu aşamadaki birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için belirgin bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Bu özellikleri sergileyen bireyin övülmesi, gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olur. Bu durumda da gayretle çalışan kişi uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum sıklıkla, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra görülmektedir.

3.3.2.2. Durgunluk

Bu aşamada, birey artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Bu aşamada bireyin ilgisi, ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiştir. Verdiği hizmeti daha fazla sevemediğini hisseden çalışan; arkadaşlar, spor, boş zaman

aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki ilgilere yoğunlaşmaktadır. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında "yolun sonuna gelme" ve benzeri ifadelerle tasvir edilmiştir.

3.3.2.3. Engellenme

Zaman geçtikçe, çalışan kişi, mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Engellenme; çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarması olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen birey, bu aşamada, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar.

3.3.2.4. Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)

"Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması" şeklinde ifade edilen ve hizmeti veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan apatinin tipik belirtileri; duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir. Birey mesleğini işsiz kalmamak için sürdürür, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez, çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir. Apatinin devamı hizmet sunulan insanları hor görme, aşağılama, küçük görme şeklinde gelişir ve belki de en kötüsü bunu yapan birey, diğer insanların bu tipte bir davranışı hak ettiklerine yürekten inanmaktadır. Dışarıdan bakıldığında soğuk, ilgisiz ve katı bir imaj veren bu bireyler, ilerleyen süreçlerde özel yaşamlarında da çatışmalar yaşayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler (Çam, 1991: 21-22).

Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması, onu büyük bir olasılıkla tükenmişliğin dördüncü aşamasına geçirecektir; ancak birey bu aşamada aşağıda sözü edilen farklı savunma yöntemlerini de geliştirebilir (Girgin, 1995: 19-20).

• **Apati (Uyum Gösteren) Savunmalar:** Bireyin, kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak ortama uyum sağlayarak tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.

- **Maladaptif Savunmalar:** Bireyin sorunu reddederek, görmezden gelerek daha çok ve daha uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmesidir.
- **Durumdan Kendini Çekme:** Kişinin mesleğinde son derece katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) davranışlar göstermesi ve işini yalnızca teknik boyutta sürdürmesidir. Durumdan kendini çekme ve maladaptif savunma davranışları, tükenmişliğin artmasına neden olabilecek davranışlardır.

Tükenmişliğin evreleri her zaman bu sırayı takip etmeyebilir, birey zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebilir.

3.3.3.Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson (1988: 9) tükenmişliği “bireyleri duygusal anlamda devamlı olarak tüketen ortamların; birey üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” şeklinde tanımlamışlardır. Bu üç boyutlu modele göre fiziksel bitkinlik boyutu yorgunluk, enerji azalması ve güçsüzlüğü; duygusal bitkinlik boyutu çaresizlik, umutsuzluk, adanmış olma duygusu ve hayal kırıklığını; zihinsel bitkinlik boyutu ise işe yaramama, kendini değersiz hissetme, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içerisinde olma duygularını içermektedir (Ok, 1995).

Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır (Pines, 1988). Meslek yaşamlarına başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma gibi idealist hedeflerle başlayan bireyler, stresi yüksek, destek ve ödülün az olduğu çalışma koşullarında başarılı olmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Bu bireyler için başarısızlıklar tükenmişliğin en önemli nedenidir (Yıldırım, 1996). Tükenmişlik, bireylerin motivasyon düzeylerinin azalmasında ve işten ayrılmalarında, hatta mesleği tamamen terk etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Sürgevil, 2006: 25).

3.3.4.Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982) tükenmişlikle ilgili yapılmış olan bütün tanımlamaların bir sentezini yaparak, kendilerine özgü bir tükenmişlik kavramına ulaşmışlardır. Buna göre tükenmişlik, "Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler

duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır".

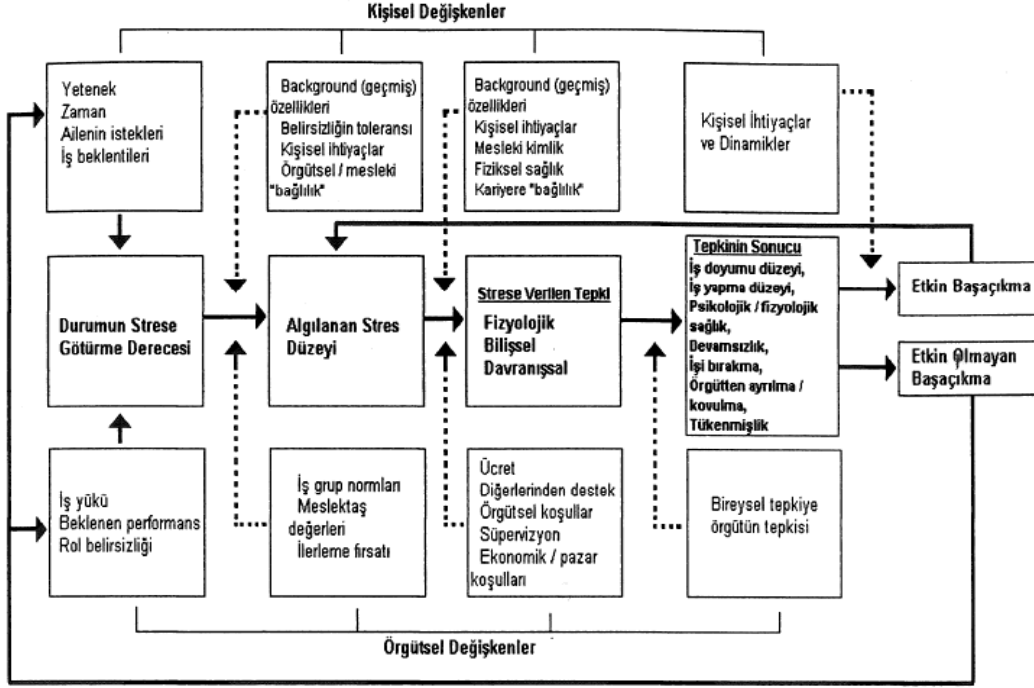
Şekil 2’de gösterilen Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde "Durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu" olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Sılığ, 2003: 17).

1. Durumun strese götürme derecesi: Hangi durumun ve/veya durumların strese yol açtığını gösteren aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur. Bunlardan ilki; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; bireyin yaptığı işin, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır.

2. Algılanan stres düzeyi: Strese yol açan birçok durum olabilir ancak bunların hepsi kişinin kendisini stres altında hissetmesine / algılamasına yol açmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek; sadece var olan stres durumuna bağlı değil, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve geçmiş (background) özelliklerine de bağlıdır.

3. Strese verilen tepki: Bu aşama strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal / bilişsel (affektif/kognitif) ve davranışsal tepkilerdir.

4. Strese verilen tepkinin sonucu: Yaşanan stres sonucu, iş doyumunu ya da iş yapma düzeyinde bir değişme olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal stresin bulunması durumunda ise birey, "tükenmişlik" yaşayabilecektir.



Şekil 2 : Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982; 297. Aktaran; Sılığ, 2003; 16: Baysal, 1995; 31

3.3.5.Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'e (1984: 211-219) göre tükenmişlik; "Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur."

Meier'in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört öge ile açıklanabilir: (Konakay, 2010: 99).

1. Pekiştirme Beklentileri : Meier'e (1983) göre; iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği

getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir.

2. Sonuç Beklentileri : Meier'e (1983) göre; bu tanım belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.

3. Yeterli Olma Beklentileri : Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura'ya (1977) göre sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamak gerekmektedir, çünkü ikisi arasındaki fark "bilmek" ve "yapmak" arasındaki farktır. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler, tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

4. Bağlamsal Bilgi İşleme/Davranışları Anlamlandırma Süreci : Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir. Meier'e (1983) göre; insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği konulardır.

Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır.

3.3.6.Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modelindeki yaklaşımın temelini, Eric Erikson'un (1950, 1959) kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Model dört aşamadan oluşmaktadır (Konakay, 2010: 99):

1. Rol belirginliği (Kimlik) – Rol karmaşası aşaması
2. Yeterlilik – Yetersizlik aşaması
3. Verimlilik – Durgunluk aşaması
4. Yeniden oluşturma – Hayal kırıklığı aşaması

3.3.7.Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Envanterinin genel araştırmalar için geliştirilmiş üç boyutu **duygusal tükenme**, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak isimlendirilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981). Bunlar:

3.3.7.1.Duygusal Tükenme

Bu modelde duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve "Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 397-422). Maslach'a göre "Çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmeleri" şeklinde tanımlanır. Duygusal tükenmişlik, işle ilgili gerginliğin en aşırı değişkenlerinden birisidir. Çalışanlarda genel bir duygu ve endişe, güven, ilgi, ve ruh kaybı olarak dışa vurur. Ayrıca, yorgunluk, tükenme, sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpranma duygularını da içerir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Başka bir deyişle, çalışanların duygusal kaynakları azalır ve psikolojik düzeyde artık kendilerini işe verebileceklerini hissetmezler.

Literatürde oy birliği ile duygusal tükenmişliğin, tükenmişliğin merkezi veya çekirdek boyutu olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin sıradan durumlarına benzer özelliklere sahiptir.

3.3.7.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma bileşeni, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşma; müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Duyarsızlaşma, "insanlara birer nesne gibi davranmaya işaret eder ve sıklıkla ilişkide bulunulan kişilerden bahsedilirken, kişi isimleri yerine, nesne isimlerini kullanmak şeklinde kendini gösterir (22 numaralı odadaki böbrek gibi) (Konakay, 2010: 100).

Duyarsızlaşma ile diğerlerinden bilişsel bir uzaklaşmaya yönelen bireyin kendini uzaklaştırması, aslında duygusal tükenmişliğe yönelik bir tepki, bir anlamda kişinin kendisini

koruma stratejisidir. Ancak bu kadar negatif olmak, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 403).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolları kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini asgari düzeye indirir. Sendroma yakalanan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalır. İnsanlara karşı geliştirilen bu soğuk, ilgisiz ve katı tutum; sendromun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Duyarsızlaşma safhasındaki kişi; insanlar hakkında yanlış düşüncelere kapılır ve onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder (Güllüce, 2006: 6).

3.3.7.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında (öz saygıda) azalma gibi belirtilerle karakterize edilen düşük kişisel başarı/kişisel yeterlilik duygusu; en yalın haliyle “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını” ifade eder (Sürgevil, 2006: 45).

Tükenmişlik düzeyinin yüksek olması; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin yüksek ve düşük kişisel başarı hissi puanının düşük olmasını gerektirir. Tükenmişlik düzeyinin düşük olması; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin düşük ve düşük kişisel başarı hissi puanının yüksek olmasını gerektirir (Ergin, 1993: 144).

3.4. TÜKENMİŞLİĞİN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Günümüz çalışma hayatının en önemli sorunlarından birisi haline gelen tükenmişliğin oluşmasında, pek çok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden bazıları bireysel nedenlerle, bazıları ise örgütsel nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınmasını ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir.

Bu bölümde tükenmişliğe etki eden faktörler, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

3.4.1. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok bireysel özellikler kaynaklı bir problem olduğu üzerinde durulmuştur. Bu geleneksel bakış açısına göre, problem bireydedir ve çözüm bireyin problemlerini ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir problem olmadığı ortaya çıkmıştır. Günümüzde tükenmişliğin bireysel değişkenlerden ziyade iş çevresinden kaynaklanan bir problem olduğu görüşü hakimdir (Maslach ve Leiter, 1997: 18-38).

Yapılan araştırmaların ışığı altında, günümüzde tükenmişlik sendromunun oluşum yeri işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bunun nedeni tükenmişlik sendromunun oluşum ve gelişiminde örgütün fiziksel ve yönetsel yapısının önemli etkisinin olmasıdır. Örgütler, çalışanları hem duygusal hem de fiziksel açıdan bitkin düşürebilmektedirler. Çalışanları bir makine gibi gören düşünce; çalışanların tatmin, adalet, güvenlik ve sağlık ideallerine zarar vermektedir. Bu ise bireylerin coşku ve enerjisini sömürmekte, başarılar sonucu elde edilen keyif ve mutluluğu azaltmakta, bireyin kendisini işine adanması veya işine bağlılık duyması gibi duygular geçici bir hal almaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 1).

Maslach ve Leiter (1997) tarafından oluşturulan model, birey ve bireyin iş çevresindeki altı faktörün uyum veya uyumsuzluğunu konu almaktadır. Bu model tükenmişlik olgusunu, “işin talepleri ve işi yapan bireyin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Modele göre tükenmişlik sendromunun artı ve eksi uçları vardır. İşin talepleri ve işi yapan bireyin ihtiyaçları arasındaki boşluk ne kadar büyükse, diğer bir deyişle birey ve işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir. Aksi halde uyum ne kadar fazla ise, işe bağlanma olasılığı o kadar fazladır. Birey ve iş uyumu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans artışı ve işe karşı sadakat gibi pek çok faydayı beraberinde getirmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001).

Tükenmişliğe sebep olan ve çalışma hayatının alanları olarak tanımlanan altı önemli faktör: İş Yükü, Kontrol, Ödüller, Aidiyet, Adalet ve Değerler olarak belirlenmiştir. Bireyin, çalışma hayatıyla ilgili bu altı alanda işi ile uyum içerisinde olması, işine bağlanmasına, bu

alanlardan hepsi veya birkaçı ile birey arasında uyumsuzluk görülmesi ise bireyin işi ile olan ilişkisinin bozulmasına ve tükenme yaşamasına neden olacaktır (Leiter ve Maslach, 2001).

3.4.1.1. Aşırı İş Yükü

Çalışanlarda stres yaratıcı bir faktör olarak iş yükü, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Niteliksel iş yükü, çalışanların işlerini yapmak için gerekli olan yeteneklere sahip olmadıklarını hissetmeleri ya da o iş için gerekli olan performans standartlarını sağlayamamaları durumlarında yaşanır. Rice'a (1999) göre; yöneticiler, örgütün verimliliğini ve çalışanların geleceğini etkileyecek kararlar alırken, niteliksel bir iş yükü yaşarlar (Solmuş, 2004: 81-82).

Yoğun iş günleri, sık sık çıkılan iş gezileri, anında karşılanması gereken istekler, çalışan sayısının yetersiz oluşu ve işlerin karmaşıklığı birer gerilim nedenidir. Bu sayılanlar aşırı iş yüküne neden olmaktadır (Altuntaş, 2003: 128).

Aşırı iş yükü, insanların gerektiğinde "hayır" diyememesinden de kaynaklanabilir. Kariyerlerini tehlikeye atmamak, olumsuz izlenim yaratmamak gibi endişelerle; kimsenin taleplerini reddedemeyen insanlar, aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalırlar. Ancak, aşırı iş yükü başarısız olma riskini de beraberinde getirir (Budak ve Budak, 2004: 579). Ayrıca, maddi sıkıntı yaşayan bireylerin, yaşadıkları baskıdan kurtulmak için ikinci bir işte çalışmaya ya da gece işi yapmaya başlamaları da aşırı iş yüklenmesine neden olur. Aşırı veya az iş yükü ya da özetle "iş yükü uyumsuzluğu" bireyleri tükenmişliğe sürükleyebilir. Birey üzerinde olumsuz etkiler yaratan çalışma koşullarının düzenlenmesi/iyileştirilmesi ise, bireyin tükenmişlik yaşama olasılığını azaltabilir. Çalışılan ortamdaki işin yoğunluğu ve önemi göz önüne alındığında, aşırı iş yükünün azaltılması gerekmektedir (Gürşimşek ve Girgin, 2000: 314-320). Başka bir deyişle, iş yükünün hem birey hem de örgüt açısından, optimum düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Niceliksel iş yükü ise, bir işi tamamlamak için yeterli zamanın olmadığı ya da kısa sürede yapılması gereken çok sayıda işin olduğu durumlarda yaşanır. Verimliliği artırmayı hedeflerken, iş gücünü de azaltan bir örgütün çalışanları niceliksel iş yükü yaşarlar. Bu iş yükü, beraberinde çalışanlarda stres yaratır. Her iki iş yükü tipi de, çalışan üzerinde yoğun bir

baskı yaratmaktadır. Bu baskı bir yandan verimliliği düşürürken, diğer yandan da bireyin psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Bu olumsuz sonuçlardan biri de tükenmişliktir (Solmuş, 2004: 81-82).

Çalışanları yıpratın, işlerinde başarısızlıklara neden olan aşırı iş yükü zamanla tükenmişliğe, özellikle de çalışanların duygusal tükenme yaşamalarına neden olabilmektedir. Basım ve Şeşen (2005: 65-66) tarafından yapılan araştırmada da aşırı iş yükünün tükenmişlik üzerindeki etkilerini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Sosyal hizmet uzmanları ile hemşireler üzerinde yaptıkları çalışma sonunda araştırmacılar, hemşirelerin daha fazla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen bu sonucun bir nedeni olarak hemşirelerin, sosyal hizmet uzmanlarına nazaran göreceli olarak daha fazla bir iş yüküne sahip olmalarını gösterilmektedir.

3.4.1.2.Kontrol Eksikliği ve Kararlara Katılamama

Maslach'a (1982) göre, kontrol; çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapma şekillerinin seçilmesi ve kaynakların kullanımına yönelik karar verme kapasitesi ile ilgilidir. Bu kapasitenin kullanılmasının engellenmesi bireysel özerkliği ve işe katılımı sınırlandırmakta, böylelikle çalışan birey işindeki önemli konular üzerinde kontrolünü kaybetmeye ve karşılaştığı problemleri tanımlayamamaya başlamaktadır (Uğurluoğlu-Ok, 2002:31). Bu bağlamda, bireylerin işlerini etkin olarak yapabilmeleri için yeterli kaynağa sahip olmamalarını ifade eden bu uyumsuzluk, sorumluluğun yetkilerin üzerine çıktığı, bireylerin işlerini etkin düzeyde yapabilmeleri için yeterli yetiye sahip olmadıkları durumları da içermektedir. Sorumluluklarının düzeyi nedeniyle büyük yük altında olan bireyler, iş yükü yanında kontrol yönünden de bir kriz yaşayabilirler. Böyle bir krizi yaşayan birey üzerinde çalıştığı işin sonuçları konusunda fazlaca sorumlu olmasına karşın bu işi yapmak için yeterli imkanlara sahip olmadığından, stresli bir durum oluşmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 414).

Çalışanlar, kendi düşünme ve problem çözme kabiliyetlerini kullanarak kararlarını verme, sorumlu tutulacakları sonuçları başarma sürecinde bazı katkılarda bulunma, işteki öncelikleri belirleme, işi yapmak için kullanılacak yaklaşımı seçme ve kullanılacak kaynakları belirleme yetkilerine sahip olmak isterler. İşleri ile ilgili bu önemli boyutlar üzerinde kontrole

sahip olmamaları çalışanların engellendiklerini hissetmelerine neden olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 11-42).

Çalışanların işleri üzerinde kontrolleri olmadığını hissetmelerine neden olan hususlardan birisi örgütler tarafından kullanılan mikro yönetim tarzlarıdır. Mikro yönetim tarzını benimseyen örgütler çok detaylı politikalar, kurallar ve prosedürler ile örgüt içindeki kontrolü merkezileştirmektedirler. Bu yönetim tarzı çalışanların karşılaşılan problemleri çözme yaklaşımlarını kısıtlamakta ve verdikleri kararların uygulamaya geçmeden önce yöneticiler tarafından incelenmesini gerektirmektedir. Bu durum çalışanların örgütlerinin kendilerine güvenmediği duygusunu yaşamalarına neden olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 43-44).

Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmak istemelerinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerden biri kişilerin yaptıkları işin uzmanı olduklarını düşünmeleridir. Diğer bir sebep ise verilecek kararlardan en çok etkilenecek kişi olarak fikirlerinin alınması gerektiğini düşünmeleridir. Burada işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir (Eren, 2008: 520).

3.4.1.3.Yetersiz Ödüller

Çalışanlar yerine getirdiği davranışların sonucunda bazı ödüllere ulaşacağına inanmakta ve bu ümit ile işe başlamaktadır. Örneğin, standart üretim miktarını aşınca ek bir prim alacaklarını veya iş arkadaşları ve amirlerinin takdirlerini kazanacaklarını ümit etmektedirler (Eren, 2008: 534). Gösterilen başarı sonucunda kişilerin ulaşabilecekleri ödüller içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki grupta toplanabilir. İçsel ödüller, yapılan bir iş sonunda elde edilen başarı, başarıdan dolayı hissedilen kişisel tatmin, diğer kişilerin takdirini kazanmak ve saygı görmek olarak açıklanabilir. Dışsal ödüller ise bireyin gösterdiği başarılar sonunda elde ettiği zam, ikramiye, terfi etme gibi hususlardır (Maslach ve Leiter, 1997: 45; Eren, 2008: 536). Ancak, bireyin çok çalışmasının diğerleri tarafından görmezden gelinmesi ve değer verilmemesinde olduğu gibi çoğu zaman daha da önemli olan sosyal ödüllendirmenin olmamasıdır. Bireye ödül verilmemesi, işin ve çalışanları değerini azaltır. İlave olarak, iç ödüllendirmenin eksikliği, örneğin; önemli bir iş yapmanın ve onu iyi yapmanın gururu da bu uyumsuzluğun kritik bir ögesiştir (Maslach ve diğerleri, 2001: 414).

Maslach'a göre (1997), iş ortamında yaşanan krizler, örgütün çalışanlarını anlamlı bir şekilde ödüllendirebilme kapasitesini olumsuz etkilemekte ve bu nedenle onları doyum kaybına uğratmaktadır. Çalışanlardaki bu doyum kaybı da işin çekiciliğini yitirmesine, takım çalışmasının bozulmasına, kutuplaşmanın artmasına, yönetimin sorunların kaynağı olarak görülmesine ve sonuç olarak da bitkinlik ve bireyin kendisini yetersiz hissetmesi gibi durumlara yol açmaktadır (Uğurluoğlu-Ok, 2002: 32-33).

3.4.1.4.Aidiyet

Çalışanların işleri ile bütünleşmelerini engelleyen ve tükenmişlik yaşamalarına neden olan faktörlerden biri de grup olma, aidiyet duygularında görülen bozulmalar ve buna bağlı olarak alınan daha az sosyal destektir (Maslach ve Leiter, 1997: 48).

İnsanlar saygı duydukları ve hoşlandıkları kişiler ile mutluluğu, neşeyi, refahı paylaştıklarında bir grup olmayı başarırlar. Duygusal etkileşim, karşılıklı olarak yapılan yardımlaşmalar kişilerin ortak değerlerin paylaşıldığı duygusunu artırmakta ve bir gruba üye olma duygusunu doğurmaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001: 415).

Grupların yer almadığı örgütlerde, üyeler arasında çatışmalar daha sık görülmekte ve çalışanlar arasında birlikte çalışma hususunda güçlü bir bağlılık olmadığında, yaşanan çatışmalar kolay kolay sona ermemektedir. Çözümle ulaştırılamayan çatışmalar, birbirlerine karşı üstünlük kurma gayretinde olan, öfke ve düşmanlık duyguları besleyen çalışanların enerjilerinin ve çalışma zamanlarının boşa gitmesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak karşılıklı saygı ve destek duygularında azalmalar ve kendini diğerlerinden tecrit etme, yalnız kalma istekleri oluşabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 51; Maslach ve diğ., 2001: 415).

İşyerinde alınan sosyal destekte görülen azalmalar çalışanların tükenmişliğe karşı daha hassas olmaları ile sonuçlanabilmektedir. İş yerindeki farklı sosyal destek kaynaklarının tükenmişlik üzerinde farklı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile kişinin iş yerinde iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkiler ile amirleriyle kurdukları ilişkilerin tükenmişlik üzerindeki etkisi farklı olmaktadır. Yapılan araştırmalarda iş arkadaşları ile kurulan iyi ilişkilerin çalışanların daha az duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamalarına neden olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kişisel başarı hissi daha çok amirler ile kurulan iyi

ilişkiler ile ilgilidir. Amirleri ile iyi ilişkiler kuran kişilerin daha fazla kişisel başarı hissi duydukları görülmüştür (Leiter ve Maslach, 1988: 302-303).

3.4.1.5.Adalet

Çalışanların örgütlerinde adaletin ve hakkaniyetin bulunmadığı hakkındaki düşünceleri tükenmişlik ile ilgili görülen diğer bir husustur. Bir örgütte adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir.

Adalet, kişilere saygı gösterildiğinin ve kendilerine değer verildiğinin bir göstergesidir. Bir örgütün adaletli olarak algılanması için o örgütte çalışanlar ve işverenler arasında karşılıklı güven, saygı, örgütün politikaları ve prosedürler hakkında açıklık bulunmalıdır (Maslach ve Leiter, 1997: 52; Maslach ve diğerleri, 2001: 415).

Çalışanlar, iş yükü veya ücretlerde eşitlik olmadığında, hile ve düzenbazlık yapıldığında, terfi ve performans değerlendirmesi uygun bir şekilde yapılmadığında, yaşanan çatışmalarda her iki tarafa da söz hakkı tanınmadığında adaletsizlik yapıldığını hissedebilmektedirler (Maslach ve diğerleri, 2001: 415).

Örgütsel adaletin temelinde Adams'ın "Eşitlik Teorisi" bulunmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 67). Eşitlik teorisinde birey, kendisinin sarf ettiği gayret ile karşılığında aldığı sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırır. Örgüte yapılan eşit düzeyde katkı karşılığında, karşılaştırma temeli olarak belirlenen bireylerden daha düşük ödül alma veya daha fazla katkı yapıldığı halde aynı miktarda ödül alma durumunda, birey örgütün adaletsiz olduğu düşüncesini benimseyecektir. Örgütün adaletsizliği düşüncesi ise bireyin performans ve motivasyonunu negatif etkileyecek, stres ve tükenmişliğe neden olacaktır.

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin çalıştığı örgütte adaletsizlik hissettiğinde, duygusal olarak çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın, bireylerin işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmalarına neden olmasıdır. Kısacası, adalet açısından yaşanacak uyumsuzluk veya olumsuz bir adalet algısı; tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuyla ilişkilidir (Maslach ve diğerleri, 2001: 415).

3.4.1.6.Çatışan Değerler

Cherniss'e (1980) göre; bir organizasyonda çalışan birey, kendisini artık özgür biri olarak değil de, işleri daha çok çalıştığı kurumdaki değerler sistemi tarafından belirlenen biri olarak değerlendirmektedir. İşin gerekleri ile bireyin kişisel prensipleri arasında uyumsuzluk olduğunda, değerlerin çatışması söz konusu olmaktadır. Bazı durumlarda ise çalışanlar etik olmayan ve kendi değerlerine uygun düşmeyen şeyleri yapma hususunda işleri tarafından zorlandıkları hissine kapılabilmektedir. Örneğin, bir satışı gerçekleştirmek, gerekli bir yetkiyi alabilmek için yalan söylemek, gerçeğe uygun olmayan şekilde davranmak zorunda kalmaları çalışanların değer çatışması yaşamasına yol açabilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 415).

Çalışanların sahip oldukları değerler işleri ile ilgili her konuyu etkileyebilmektedir. Değerler çatışması iş gerekleri ile çalışanların sahip oldukları prensipler arasında bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 55).

Yapılan çalışmalar, altı alanın tükenmişliği etkileme konusundaki ağırlıklarının kişilik özelliklerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Örneğin, bazı insanlar ödüllere değerlerden daha fazla önem verebilir ve bu durumda kendi doğrularına uygun olmayan davranışlardansa yetersiz ödül, bu insanlar için daha büyük bir stres kaynağı olabilir. Diğer yandan bireylerin işleriyle aralarında stres meydana getirmeden dayanabilecekleri uyumsuzluk düzeyleri belirli değildir. Bu tolerans, uyumsuzluğun ortaya çıktığı alana ve diğer beş alandaki uyum durumuna bağlıdır. Örneğin, kişi eğer işinde iyi bir ücret ve terfi alıyorsa, iş arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışabiliyorsa, yaptığı işe değer veriyor ve önemli görüyorsa iş yükü konusundaki uyumsuzluğu tolere etmek isteyebilir. Sonuç olarak çalışma hayatıyla ilgili bu altı önemli alan, tükenmişlik araştırmaları sonucunda ortaya çıkmış bir listeden ibaret değildir. Bu model, kişilerin işleriyle olan ilişkilerine zarar veren sorunları önlemek için oluşturulmuş kavramsal bir çerçevedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 416).

3.4.1.7.Diğer

Tükenmişlik oluşumuna etki eden diğer etkenler; bireylere gerçekçi hedefler konmaması, motivasyonu düşük iş arkadaşları ile çalışma, bireyin karakteri ile yaptığı iş arasındaki uyumsuzluk, bürokrasi ve çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler, pozitif geri bildirim eksikliği, yapıcı olmayan eleştiriler, bireylerin mesleki gelecekleri ve kariyerleri

konusunda kendilerini güvensiz hissetmeleri, belirsizlik ve engellenme durumunda olmaları, işleri ile ilgili bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri sürekli bir eğitim imkanının olmaması da tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerdir.

3.4.2. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik ile ilgili araştırmalarda, bireysel özelliklerden bazıları tükenmişlik ile ilişkili bulunmakla birlikte bu ilişki, tükenmişlik ile örgütsel faktörlerin ilişkisi kadar büyük ölçüde değildir. Bu da tükenmişliğin bireysel olmaktan daha çok sosyal bir olgu olduğuna işaret etmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 409). Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu bağlamda bireysel faktörler, aynı örgütsel tükenmişlik etkenlerine maruz kaldıkları halde neden bazı bireylerin tükenmişlik yaşarken diğer bazılarının yaşamadığını belirleyen bir gösterge olarak da kabul edilebilir (Sürgevil, 2006:57).

Tükenmişlik oluşumuna etki eden bireysel özellikler şunlardır;

3.4.2.1. Demografik Değişkenler

Yapılan araştırmalarda bazı demografik özelliklerin, çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşaması ile ilgili olduğu bulunmuştur. Bu özelliklerin başında cinsiyet gelmektedir. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre; çocuksuz bireylerin çocuklu olanlara göre; üniversite mezunu olanların üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre; feminin (kadınsı) tarafı ağır basan kişilerin maskulin (erkeksi) tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir (Torun, 1997: 48).

3.4.2.2. Kişilik ve Beklentiler

Tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen bireysel faktörlerden biri, A Tipi kişilik yapısında olmadır. 1960'lı yıllarda, Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından "Kalp rahatsızlıkları ile yaşam biçimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı" bir çalışma sonucu insanların farklı kişilik özellikleri gösterdiği görülmüş ve bu özellikler araştırmacılar tarafından yapılan

analizleri kolaylaştırmak amacıyla "A tipi" ve "B tipi" şeklinde gruplandırılmıştır. Bu alışma doğrultusunda; kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüten, sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan veya yarattıklarından mutluluk duymayan, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin daha çok strese yatkın oldukları görülmüştür ve bu zellikler "A tipi kişilik özellikleri" şeklinde nitelendirilmiştir (Altuntaş, 2003: 60).

“B” tipi kişilik özelliklerine sahip kişiler ise başkaları ile yarışmaktan iddialaşmaktan hoşlanmaz. Mükemmele erişmek için çaba göstermez, heyecan ve telaşa kapılmazlar, sakin ve yumuşak kişilerdir, sabırlıdırlar, zaman baskısını ve sınırlamasını hissetmezler, sorumluluk duyguları yüksek değildir, her şeyi oluruna bırakma eğilimindedirler, aşırı ve çeşitli işi yüklenmekten hoşlanmazlar. Kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırır daha sosyal ve digergam bir davranış sergilemekten hoşlanırlar. Her insanın hata yapabileceğini düşündüklerinden, kusursuzluk arayışında değildirler, astları onlarla çalışmaktan zevk duyar. Etrafindaki kişileri yatıştırır ve rahatlatırlar. Kendilerine ve diğer insanlara karşı hoşgörü ve tolerans düzeyleri yüksektir ve hatalara karşı affedicidir. Bütün bu özellikteki “B” tipi kişiliğe yatkın insanların bu davranışları, stres düzeylerini düşürücü bir etki yaparve stresin doğurduğu sorunları dert etmez ve stresi daha az hissederler (Eren, 2008: 306).

Rotter ise insanların kontrol odağı açısından bu şekilde bir farklılaşma göstermesinden hareketle iki insan tipi belirlemiştir. Buna göre; olayların kontrolleri altında olduğuna inanan insanlar iç kontrol odaklılar olarak, olayların kontrolleri altında olduğuna inanmayanlar ise dış kontrol odaklılar olarak nitelendirilmiştir (Bilgin, 2003: 83).

İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Bu bireyler; kazandıkları paraların, yaptıkları işlerin ya da fiziksel sağlıklarının kendi kontrol alanlarında yer aldığına, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise; yaşamlarının, şans ve kader gibi faktörler ya da diğer insanlar tarafından yönlendirildiğine inanırlar.

Rahim (1997), tarafından yapılan bir araştırmada, iç kontrol odağına sahip bireylerin dış kontrol odağına sahip bireylere kıyasla, stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabildikleri bulgulanmıştır (Solmuş, 2004: 79).

Personel yöneticileriyle yapılan bir çalışmada (Glogow, 1986) kontrol odağının tükenmişlikle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ruh sağlıklarının korunmasıyla ilgili sorumluluğun kendilerine ait olduğunu düşünen iç kontrol odaklıların tükenmişlikten etkilenmediği; kendilerini koruma görevinin örgüte ait olduğuna inanan dış kontrol odaklılarda ise yüksek düzeyde tükenmişliğin açığa çıkması beklenmektedir (Konakay, 2010: 110).

Terfi beklentisi de tükenmişlikle ilgili önemli etkenlerden biridir. Terfi fırsatı duygusal tükenmişliğin hem sıklığı hem de yoğunluğunun en güçlü tahmin edicisi olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu kariyer gelişim programlarının mesleki stresi azalttığını doğrularken, aynı zamanda terfi ve transfer fırsatlarının eksikliğinin örgüt tarafından karşılaşılan en ciddi problemlerden biri olduğu konusunu da destekler (Gaines ve Jermier, 1983: 581).

Çalışma hayatına yeni atılmış bir bireyin, tükenmişlik yaşamasına neden olabilecek iki tür beklentinin varlığından söz edilmektedir: Başarı beklentileri ve organizasyonel beklentiler. Başarı beklentileri; kişinin hizmet verdiği kişilerle (müşterileriyle) karşılaştığında, ulaşmayı umduğu başarıyla ilgilidir. Organizasyonel beklentiler ise, kişinin bir çalışan veya bir uzman/profesyonel olarak, çalışabileceği meslek ve sistemlerin yapısı hakkındaki beklentileridir. Bu iki beklenti türü içinde, başarı beklentileri, tükenmişliğe yol açacak nedenler arasında daha çok tartışılmıştır. Tahminen, işe yeni başlayan bireyin, müşterileri karşısında başarılı olma yönündeki beklentileri, onu işe yönelik aşırı miktarda duygusal enerji harcamaya sürükler, bu da genellikle tükenmeyle sonuçlanır. Başarı beklentileri gibi, organizasyonel beklentiler de tükenmişliğe neden olmaktadır. Örneğin, örgütün tatmin edici olmayan gerçekleriyle yüz yüze kalan ve bu sistemi değiştirmek için çabalayan -muhtemelen de başarı olasılığı çok düşük olan- kişi için tükenme, şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır (Jackson ve Maslach, 1982: 630-640).

3.5.TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik genellikle; fiziksel, duygusal ve davranışsal kategorileri içeren bir belirtiler yumağı şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik belirtileri çok çeşitli olmakla beraber, tükenmişliğin sinsi doğasını ayrıntılarıyla gözler önüne sermektedir. Tükenmişlik yaşayan birey, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duyguları yaşadığını fark eder ve işe gitmeyi istememe, terslik ve tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik imajına uygun olmayan davranışlar sergiler (Kırlangıç-Çam, 1995: 21).

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: yorgunluk ve bitkinlik hissi, geçmeyen soğuk algınlıkları/grip, baş ağrıları, mide, bağırsak hastalıkları, yüksek kolesterol, yüksek tansiyon, kas gerilmeleri, kronik yorgunluk, alerji, uyku bozuklukları, solunum güçlüğü ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum), kilo kaybı veya şişmanlık, uyuşukluk, deri şikayetleri (deride kabarma ve kızarıklıklar), diyabet, ülser, koroner kalp rahatsızlığı riskinde artış, genel ağrı ve sızılar, kas ağrıları. Bu tip problemlerden sürekli yakınmalar, ciddi bir tükenmişlik sendromunun habercisidir (Sürgevil, 2006: 20).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde; çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, gözyaşlarını tutamama, aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği, işe gitmek istememe, işe geç gelme/gelmeme, işyerinde işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma, örgütlenme güçlüğü, ilaç (özellikle trankilizan), alkol ve tütün vb. alma eğilimi ya da bunların kullanımında artış, az/çok yemek yeme, evlilik çatışmaları ve boşanma, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan (dış çevreden) uzaklaşma ve içe kapanma, kişilerarası problemler, sıkıntı, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olamayış, başkalarına fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, çalışmaya yönelmede direnç, hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve onlarla alay etme, değişime direnç ve katılık, çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi davranışsal belirtiler gözlenmektedir (Gürşimşek ve Girgin, 2000: 315).

Tükenmişlik tek başına onu yaşayanı zarar getiren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur.

Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin kendi başına ruhsal bir hastalık biçimi olduğu varsayımını desteklemektedir. Bununla beraber, tükenmişliğin, (anksiyete, depresyon, benlik

saygısında düşme ve bunun gibi ruh sağlığıyla ilgili negatif etkiler yaratabilen) ruhsal çöküntüye neden olabileceği daha kabul edilebilir bir yargı olarak düşünülmektedir (Maslach ve diğ.2001:406).

Tükenmişliğin sebep olduğu bir diğer sorun da, dikkat dağınıklığıdır. Çalışanların işlerine odaklanamaması işin kalitesini düşürdüğü gibi, bitiş zamanını uzatmakta, çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların oluşmasına sebep olmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz bir etki de bırakabilirler. Bu nedenle, tükenmişliğin "bulaşıcı" bir olgu olduğu söylenebilir (Maslach ve diğerleri, 2001: 407).

3.6.TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması için birçok araştırmacı tarafından çeşitli stratejiler ortaya konmuştur. Bu önlemler çalışanların tükenmişlik yaşamasını önlemekte veya en azından tükenişliğin süresini ya da etkilerini azaltabilmektedir.

Pines ve Kafry (1981: 148), tükenmişlikle baş etmede kişilerin kullanabileceği iki ana stratejinin bulunduğunu belirtmektedirler. Bunlar, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif baş etme stratejileridir. Doğrudan baş etme stratejisi, çevresel stres kaynağına yönelik olarak doğrudan uygulanan stratejiler iken dolaylı baş etme stratejisi kişinin kendisi üzerinde (davranışlarında, tutumlarında veya duygularında) uyguladığı strateji türüdür. Aktif baş etme stratejileri, kişilerin stres kaynaklarına karşı gelmek veya değiştirmek için kullandıkları stratejilerdir. Pasif baş etme stratejileri ise kaçınma veya bilişsel ve fiziksel yollarla stresin inkârını kapsayan geri çekilme stratejileridir.

Tükenmişliğin önlenmesi için yapılacak müdahaleler ile ilgili diğer bir görüş Ryerson ve Marks (1981: 161) tarafından ortaya konmuştur. Müşteri hizmetleri çalışanlarının yaşadıkları tükenmişliğin azaltılması ile ilgili çalışmalarında araştırmacılar, yapılacak ilk şeyin tükenmişlik konusunda personelin eğitilmesi olduğunu belirtmektedirler. Verilecek eğitim ile elde edilmesi istenen sonuçlar ise araştırmacılar tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Çalışanların kendi kişisel ihtiyaçlarının ve baş etme stillerinin farkına varması,
- Çalışanların seçtikleri mesleğin barındırdığı stres tiplerini tanınması,
- Çalışanların yaşadıkları strese bağılı olarak ortaya çıkan belirtilerin farkına varması,
- Stres yönetimi tekniklerinin öğrenilmesi,
- Kişiler arası iletişim becerilerinin geliştirilmesi,
- Kariyer planlama stratejilerinin geliştirilmesi.

Bu araştırmacılar ayrıca, örgütsel yapının ve işin yeniden yapılandırılarak tükenmişliğin azaltılmasına, çalışanların onayladığı ve anlamlı bulduğu bir performans değerlendirme sistemine, mesleki gelişim sağlayacak fırsatların yaratılmasına, çalışanların iş performanslarını etkileyecek kararlara katılımının sağlanmasına ve tükenmişlikle mücadelede örgütsel müdahale programlarının geliştirilmesine dikkat çekmektedirler (Aydoğan, 2008: 65).

Cherniss (1981: 174) ise tükenmişliğin önlenmesinde yapılacak müdahalelerin beş muhtemel şekli olacağını belirtmektedir. Bu müdahale şekillerinden ilki personelin geliştirilmesidir. Araştırmacı tarafından, yeni katılan çalışanlara uyum eğitimlerinin verilmesinin, çalışanlar için sosyal destek gruplarının oluşturulmasının veya çalışanlara stres, tükenmişlik ve bunlarla baş etme hakkında verilecek eğitimlerin personelin gelişimi ile ilgili yapılacak müdahaleler olabileceği belirtilmektedir.

Yapılması muhtemel ikinci müdahale işin yeniden tasarımıdır. Böylelikle iş yükünde değişiklikler yapılarak, çalışanlarca verilen molalar işten geçici de olsa bir süreliğine uzaklaşmalarını sağlayacak şekilde düzenlenerek, çalışanlar üzerindeki iş taleplerini azaltmak mümkün olabilecektir.

Üçüncü muhtemel müdahale yöneticilerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Destekleyici tarzdaki amirlerin çalışanların motivasyonu ve morali üzerindeki etkisine dikkat çeken Cherniss, bu müdahale şekli ile hem yöneticilerin yaşadıkları tükenmişliğin önlenmesinin sağlanabileceğini hem de çalışanlara daha olumlu bir iş ortamı yaratılmasının sonucu olarak çalışanların da daha az tükenmişlik yaşamalarının sağlanabileceğini belirtmektedir.

Örgütsel problem çözme süreci diğeri bir müdahale şeklidir. Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, her iş ortamında stres, problem ve çatışma bulunmaktadır. Bununla birlikte,

personelin yaşadığı problemleri erkenden teşhis eden mekanizmalara sahip olan örgütler, çalışanların yaşayacağı tükenmişliği ve stresi azaltabilecektir.

Yapılabilecek son müdahale şekli ise örgütsel hedefler ve örgüt felsefesi ile ilgilidir. Araştırmacı, çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği ve rol çatışması genellikle örgütsel hedefler ile ilgili olduğunu belirtmekte ve belirsizliği azaltacak, personelin bağlılığını artıracak örgütsel hedeflerin geliştirilmesinin tükenmişliğin önlenmesine yardımcı olan bir husus olduğunu ifade etmektedir.

Maslach ve arkadaşları ise tükenmişlik ile mücadelede sadece bireylere değil aynı zamanda örgüte de odaklanmak gerektiğini belirtmektedirler. Bu araştırmacılara göre, kişi ile işi arasındaki uyumsuzluğun çözümü için en iyi yol çalışanların geliştirilmesine yönelik eğitimler ile örgütlerin değiştirilmesine yönelik yönetimsel yaklaşımların beraber kullanılmasıdır. Araştırmacılar tarafından bu yöntemin bir avantajının, iş ile bütünleşmeyi vurgulaması olduğu belirtilmektedir. Ortaya konan bu mücadele yönteminde, çalışanların enerjisini, coşkusunu, katılımını, adanmışlığını ve etkililiğini destekleyici tarzda tesis edilen bir iş ortamı, onların daha mutlu ve üretken olmalarını sağlayabileceği belirtilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 79; Maslach ve diğerleri, 2001: 420).

IV.BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

4.1.Yöneticinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Astlarının Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın bu bölümüne kadar olan kısımlarında duygusal zekânın tanımı yapılmış ve duygusal zekânın örgütsel yaşam üzerindeki önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra tükenmişlik kavramı tanımlanmıştır. Bu bölümde çalışmanın çerçevesini belirleyen, yöneticinin duygusal zekâyâ ilişkin yeteneklerin astların tükenmişliği ile ilişkisi ele alınacaktır.

4.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Öneri Gelişimi

Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler işin kendisi, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet, değerler, çalışma ortamındaki ilişkiler, kişiler arası biçimsel olmayan ilişkiler, iş ortamında karşı karşıya gelinen kişilerle geçirilen sürenin uzaması, bireyin işte kendisini gerçekleştirme olanağı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işin başarılmaya çalışılması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri olarak sıralanabilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 413-415).

Lider ve astlar arasındaki ilişkide esas olan noktalardan biri, astların ait olma, saygı ve takdir, kendini gerçekleştirme gibi psiko-sosyal ihtiyaçlarına cevap bulabilecekleri şartların ve etkileşimlerin olduğu bir iklimin oluşturulabilmesidir. Ait olma ve saygınlık ihtiyaçları, bireyin gerek özel yaşamında gerekse örgüt yaşamındaki doyumunun ve motivasyonunun yönünü ve sürekliliğini etkileyen ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar psiko-sosyal kökenli olduklarından dolayı konuyla ilgili her yargı ve yorumda duygulara dikkat çekilmelidir. Empati, karşısındakinin duygularını anlayabilme, iletişim, etki gibi duygusal zekânın sıraladığı yetenek ve beceriler yönetici ast arasındaki ilişkinin gücünü ve verimliliğini artıracaktır (Acar, 2001: 100).

Duygusal farkındalık ya da diğer bir ifadeyle özbilinç; kişinin duyguları, güçlü yanları ve sınırları ile değerleri ve dürtüleri hakkında derin bir anlayışa sahip olması demektir. Özbilinçli güçlü olan insanlar gerçekçidir, kendileri hakkında kendilerine ve başkalarına karşı dürüsttürler. Özbilinçli liderler ayrıca değerlerini, hedeflerini ve hayallerini de anlarlar. Hangi

yönde ilerlediklerini ve nedenini bilirler (Goleman ve diğerleri, 2002: 51). Ayrıca duygusal farkındalık boyutu duygusal zekânın diğer tüm boyutlarının da temelini oluşturduğundan önem arz etmektedir. Kendi duygularının dahi farkında olmayan yöneticilerin birlikte çalıştığı astlarının duygularını anlaması ve onlarla açık iletişim kurması, onların duygularına cevap vermesi ise beklenemez. Çalışanlar ise yoğun ve telaşlı iş temposu içerisinde çevresindekilerce özellikle yöneticileri tarafından anlaşılmayı beklerler. Bu ilişkinin bulunmaması halinde ise çalışanların tükenmişlik yaşamaları muhtemeldir.

Duygularını çok iyi anlayan yöneticiler; çalışanlara inançlarını ve değerlerini daha doğru olarak ifade ederler. Duygusal zekâlı insanlar, kendi duygularının ve ruh hallerinin farkındadırlar (Mayer ve Salovey, 1997: 33). Yüksek düzeyde öz-algılama düzeyine sahip yöneticiler, daha etkin ve verimli olmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının duygularını doğru olarak algılar ve uygun tepkiler gösterirlerse, çalışanlarda göreve bağlılık ve iyimserlik artar; çalışanlar, işbirliği ve ekip çalışmalarına daha yatkın hale gelirler. Bunun neticesinde de kişisel başarılarında artış olur ve daha az duygusal tükenmeye maruz kalırlar (Güllüce ve İşcan, 2010: 11-12).

Öneri 1 : Yöneticinin duygusal farkındalık yeterliliği arttıkça, astlarının tükenmişlik düzeyleri azalacaktır.

Başarı odaklı insanlar; sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir, kendilerini zorlayacak hedefler belirlerler ve sonuçları hesaplayarak riske girerler, belirsizliği azaltacak bilgileri takip edip işlerini daha iyi yapmanın ve performanslarını geliştirmenin yollarını bulurlar (Goleman, 1998: 146).

Diğer taraftan bireylere gerçekçi hedefler konmaması, motivasyonu düşük iş arkadaşları ile çalışma, işteki başarı beklentilerinin gerçekleşmemesi vb. nedenlerin çalışanları tükenmişliğe ittiği bilinmektedir. Başarı odaklı yöneticiler ile çalışmak astlarda da motivasyon oluşturacak ve tükenmişlik düzeyini azaltacaktır.

Öneri 2: Yöneticinin başarı odaklı oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Günümüzde iş hayatının değişmez unsuru değişimdir. Değişimin gerçekleşmesi için, örgütün başındaki lider ya da yönetici kişi etkin bir destekleyici olmalıdır. Örgüt yöneticisi bir vizyon yaratmalı ve bunu aktarmalıdır. Güven verici olmalı, kendiyle çelişen davranışlarda bulunmamalıdır. Sahip olması gereken bir diğer özellik ise, değişim için diğerlerini cesaretlendirmektir. İletişim becerisi ve ikna yeteneği de değişim önündeki engelleri kırması açısından kolaylık sağlayacak özellikler olarak kabul edilmektedir (Kotter, 1999: 11-27).

Değişime uyum sağlama yetisinden yoksun olan insanlar, korku, kaygı ve değişime karşı derin bir rahatsızlık duygusunun egemenliği altında kalırlar. Pek çok yönetici, sorumluluğun ve karar verme sürecinin kuruluş içinde paylaştırılması trendine uyum sağlamakta zorluk çekmektedir (Goleman, 1998: 127). Değişime uyum sağlayabilen bireyler; çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler, tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilirler ve olaylara geniş açıdan bakabilirler (Goleman, 1998: 127).

Değişime kolay uyum sağlayabilen yöneticilerle çalışmak, astların günlük standart prosedürler ile daha kolay başa çıkabilmesine destek sağlar ve iş stresinin azalmasında önemli bir rol oynar. Tükenmişlik iş stresine verilen bir cevap olduğundan dolayısı ile tükenmişliğin de azalması muhtemeldir.

Öneri 3: Yöneticinin değişime uyum sağlama yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Özdenetim yeterliliğine sahip insanlar; güdüsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler. Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar, düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dahi dikkatleri dağılmaz. Yıkıcı duygu ve güdülerini kontrol altında tutabilirler (Goleman, 1998: 107). Güç, stresli, duyguların yoğun bir şekilde öne çıktığı durumlarda bile uygun bir şekilde davranabilen yöneticiler ile çalışmak astlarda daha rahat bir çalışma ortamı sağlayacağından stres ve tükenmişlik düzeyi de düşecektir.

Öneri 4: Yöneticinin kendini kontrol etme yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

İyimser insanlar engellere ve yenilgilere karşın, ısrarla hedefleri araştırırlar, başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkarlar, yenilgileri kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürler (Goleman, 1998: 157). İnsanların durumların ve olayların içindeki olumsuzluklardan çok olumlu yönlerini gören, en zor durumların bile olumlu yönlerini görebilen yöneticilerle çalışmak astlarda psikolojik bir rahatlama yaratacağından başarısız olma korkusunu engelleyerek stres ve dolayısı ile tükenmişlik düzeyini düşürecektir.

Öneri 5: Yöneticinin olumlu yaklaşım yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Duygusal zekâlı insanlar, kendi duygularının ve bu duyguların diğer insanlar üzerinde olan etkilerinin farkındadırlar (Mayer ve Salovey, 1997: 31). Yüksek öz-farkındalık ve yüksek düzeyde kişilerarası kontrole sahip yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarına karşı daha empatik davranışlar sergilerler. Diğer insanların duygularını doğru olarak okuyabilen insanlar, iş arkadaşlarıyla olan kişilerarası etkileşimlerinde daha etkin olurlar (Mayer ve diğ.,2000: 68-71). Bu da çalışan tükenmişlik seviyesinin düşürülmesine katkıda bulunmaktadır.

Öneri 6: Yöneticinin empati yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Organizasyonel farkındalık yeterliliğine sahip insanlar; anahtar nitelikli güç ilişkilerini doğru anlarlar, hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfederler, alıcıların, müşterilerin ya da rakiplerin görüş ve eylemlerini şekillendiren güçleri kavrarlar, örgüt içi ve dışındaki gerçeklikleri doğru algırlar. Bir örgüt içinde zengin kişisel ilişki ağları olan insanlar genelde olup bitenleri kavrarlar ve bu sosyal zekâ kuruluşu etkileyen daha büyük gerçekleri anlamaya kadar uzanır (Goleman, 1998: 203-204).

Ekibin veya organizasyonun değerlerini, kültürünü veya organizasyondaki resmi olmayan yapıyı ve kuralları bilen ve bu ilişki ağlarını gözeterek ekibini yöneten ve sistemi nasıl işletmesi gerektiğini bilen yöneticiler üstlerinin, astlarının, müşterilerin ve rakiplerinin çok çeşitli perspektiflerini dengelemek için ne yapmaları gerektiğini bilirler. Örneğin örgüt içi

bir anlaşmazlık karşısında, birden fazla bakış açısını benimseyebilir ve olaya karışan her bir kişinin konumunu az çok doğru bir şekilde tanımlayabilir.

Tüm örgütlerin neyin kabul edilebilir neyin edilemez olduğu konusunda, açıkça dile getirilmeyen temel kuralları vardır. Örgütsel düzeyde empati, örgütün iklimi ve kültürüyle ahenk içinde olmak demektir. (Goleman, 1998: 203-206). Sosyal ilişki ağlarını bilen ve buna göre duyarlı bir tutum sergileyen yöneticiler gerek çatışma yönetiminde gerek örgüt içi grupların hassasiyetlerinin belirlenmesinde daha başarılı olurlar ve bu durumun tükenmişlik düzeyinin azalmasını olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir.

Öneri 7: Yöneticinin organizasyonel farkındalık yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Örgütlerde çatışmalar doğaldır ve gerekli oldukları kabul edilmektedir. Çatışmalar doğru bir şekilde yönetilmeleri durumunda örgüt açısından herhangi bir sorun oluşturmamaktadır. Çatışma, iki ya da daha fazla insanın çıkarlarının, istekleri ve ihtiyaçlarının çelişmesi sonucu ortaya çıkan anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma gibi durumları ifade etmektedir (Barutçugil, 2002a: 115).

Gerilim ve çatışma insanlar üzerinde büyük baskı yaratmaktadır. Hayal kırıklığı, engellenme ve öfkeye neden olabilmektedir. Böylece birçok yaratıcılık girişimi henüz başlangıç aşamasında sona ermektedir. Çünkü çalışanlar, bu duyguların kurbanı olmaktadır.

Çatışmalardan olumlu sonuçlar çıkarmak, çatışmaları bu amaçla yönetmek gerekmektedir. Çatışmalardan çıkabilecek olumlu sonuçlar yaratıcı, farklı fikirlerin ortaya atılması ve bu sayede çalışanların yaratıcılığının gelişmesidir. Yaratıcılığı destekleyen liderlik davranışlarının kökeninde duygusal zekâ yer almaktadır. Duygusal zekâyâ sahip bir yönetici bu yeteneğini yaratıcılığı geliştirmek yönünde çatışmaların çözümü için kullanacaktır (Zhou ve George, 2003: 545-568).

Duygusal zekâ ile örgütsel çatışmalar arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik olarak yapılan araştırmaların bulguları, duygusal zekâsı yüksek kişilerin diğerleriyle daha az çatışma yaşadıkları ve çatışma çözümünde daha başarılı oldukları yönündedir.

Konu üzerinde çalışan araştırmacılar, duygusal zekâ sayesinde karşısındaki kişinin hangi duygular içerisinde olduğunun farkında olan insanların çeşitli anlaşmazlıkların çözümü konusunda çok daha başarılı olmalarının beklenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Cherniss, 1981: 4).

Baron, 108 yönetici üzerinde, işletmelerdeki çatışmaların temel sebeplerini bulmaya yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, duygusuzca, acımasızca ve insanları küçük dūřürücü tarzda yapılan eleştirilerin en önemli çatışma sebebi olduğunu belirlemiştir (Akın, 2004: 87). Bu Őekildeki yıkıcı eleştirilerin kaynağı duygusal zekâ yetersizlikleridir. Kendilerini geliştirmeleri yönünde insanlara geri bildirim sağlamak ve yol göstermek açısından eleştiri de gereklidir. Ancak bu amaçlara ulaşmada eleştirinin yöntemi çok önemlidir. Duygusal zekâsı yüksek insanlar, eleştiriyi karşısındaki insanın duygularını dikkate alarak yani empati kurarak yaparlar. Eleřtirileri olumlu bir bakış açısına sahiptir ve amaçları insanları cezalandırmak değil, geliştirmek ve daha ileriye götürmektir. Böyle yaklaşıldığında çalışanlar eleştiriler karşısında savunmaya geçmeyecek, bu eleştirileri kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak göreceklerdir. Böylece çatışmalar en aza indirilecektir.(Akın, 2004: 88). İşletmelerde çatışmaların iyi yönetilmesi çalışanlar açısından huzurlu ve güvenli çalışma ortamını beraberinde getirecektir. Bu durum çalışanlarda tükenmişlik oluşumunu azaltacaktır.

Öneri 8: Yöneticinin atışma yönetimi yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticiler, duygularını kullanmak suretiyle eleştirel dūřünmeyi geliştirirler. Kiřisel başarı hissinde artış olan yöneticilerin, depresyon ve tükenmişliğe yakalanma riskleri azalır (Mayer ve diğerleri, 2000: 320). Duygularını kullanmada becerili yöneticiler, hem kendilerini geliştirmeye gayret ederler hem de çalışanların sürekli gelişim çabası içerisinde olmalarına çaba gösterirler. Çalışanların kişiliklerini dikkate alan, onları önemseyen, gelişimleri için faydalı geri bildirimde bulunarak motivasyon sağlamaya odaklanan bir yöneticilik anlayışına sahip amirlerle çalışmak işgörenlerin yöneticiye güven duymalarını sağlayacaktır.

Çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak, performanslarını doğrudan etkileyecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113-114). Başarı ve göreve bağlılık düzeyi artan çalışanların ise tükenmişlik seviyelerinin düşük olacağı beklenebilir.

Tükenmişliğe neden olan stres kaynakları büyük ölçüde bireyin çalışma ortamından kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile tükenmişliğin çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları bireysel olmaktan ziyade durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98).

Leiter ve Maslach'ın (1988: 305) yaptıkları çalışmada da iş ortamında rol çatışması yaşayan ve ilk amirleri ile olumsuz ilişkiler içerisinde olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir. Girgin ve Baysal (2005) üstlerinden takdir görmemenin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırdığını ortaya koymuşlardır. Aykan (2007) örgütsel güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere yönelik olarak yaptığı çalışmasında, çalışanların güven duydukları ve desteklendikleri bir örgüt ortamında duygusal tükenmenin daha az yaşandığını belirlemiştir. Bu çerçevede sözü edilen çalışmalar, bireylerin bağlı oldukları ilk yöneticileri ile ilişkilerinin niteliğinin tükenmişliği artırma ya da azaltma yönünde bir etkiye sahip olacağını düşündüren bulgular içermektedir.

Öneri 9: Yöneticinin yönlendirme ve koçluk yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Çalışanlardan örgütün beklentisi, yüksek performans göstermeleridir. Çalışanların beklentisi ise iş tatmini elde etmektir. Bu doğrultuda, etkin yöneticinin görevi çalışanların beklentileri ile örgüt beklentilerini uyumlaştırmaktır (Barutçugil, 2002b: 183). Bunun içinse yöneticinin ikna edici ve etkili olması gereklidir.

Etkileme yeterliliğine sahip insanlar; insanları ikna etmek için etkili taktikler kullanabilirler, insanların gönlünü kazanmada beceriklidirler. Sunuşlarını dinleyicilere hitap edecek şekilde incelikte ayarlarlar, fikir birliği ve destek oluşturmak için, dolaylı etkileme gibi

karmaşık stratejiler kullanırlar (Goleman, 1998: 214). Başkalarını ikna etmeye çalışırken nasıl tepki vereceklerini tahmin ederler. Bunun için kendi duygularını tanıyıp yönetme ve empati büyük önem taşımaktadır; başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve buldukları konumu anlamadan onlar üzerinde olumlu etki bırakmak zordur (Goleman, 1998: 216). Duygusal ipuçlarını okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan yöneticiler ile çalışmanın tükenmişlik üzerinde etkisinin olacağı muhtemeldir.

Öneri 10: Yöneticinin etkileme yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Duygusal zekâyâ sahip liderler, karşısındaki kişilerin duygusal değişimlerinin farkındadır. Sözlü olmayan bir takım ip uçlarını hemen algılar ve bilgiyi olumlu yönde kullanır (Mayer ve diğerleri, 1990: 779). Liderler, izleyenlerini beklentilerinin ötesinde başarıyı ortaya çıkaracak şekilde, duygusal olarak motive ederler (Acar, 2001: 105). Usta liderler, bir gruba hakim olan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilir. Bununla birlikte, lider aynı zamanda örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün bir grubu o yöne çekebilir. İnsanlar genelde liderlere daha çok dikkat etmekle kalmayıp, aynı zamanda onları taklitte ederler. Öte yandan, son derece başarılı liderler, örgütün her yanına yayılan yüksek düzeyde olumlu bir enerji sergilerler ve bir grup liderinin ruh hali ne kadar olumluysa, gruptakilerde o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın olurlar (Goleman, 1998: 235-236). Bu olumlu ruh halinin de astların tükenmişliklerinin düşmesi yönünde pozitif katkılar sağlayacağı beklenebilir.

Öneri 11: Yöneticinin liderlik yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişlik olgusunun işgörenleri, yöneticileri ve beraberinde kurumları da etkilemekte olduğu görülmüş ve konuya ilişkin mücadele yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Özellikle örgütlerde çalışanların, yeteneklerine, özelliklerine ve önceliklerine göre görev dağılımı yapmak, tükenmişliğe karşı en önemli faktörlerdendir.

Çalışanların huzurlu ve mutlu olmaları yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Böylelikle uzun vadede iş memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Bunun yanında diğer bir önemli nokta ise; örgütlerde takım çalışmasına önem verilmelidir. Böylece çalışanlar kendilerini o gurubun ve örgütün önemli bir parçası olarak görecektir (Lussier, 2006: 14).

Yöneticilerin takım çalışmasını ve iş birliğini ekipteki herkesin katılım göstermesini teşvik ederek sağlaması, çalışanların takım ruhu içinde hep birlikte başarımları sinerji oluşturur ve ekipteki herkesin daha güçlü bağlarla birbirine ve ekibe kenetlenmesini sağlar. Bu durum da çalışanların tükenmişlik seviyesinin an aza indirgenmesine katkı sağlayacaktır.

Öneri 12: Yöneticinin takım çalışması yeterliliğine sahip oluşu, astlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır.

V.BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE ASTLARIN TÜKENMİŞLİĞİ İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, yöneticilerin duygusal zekâları ile astların tükenmişliği ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Bu kapsamda; araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve araştırmanın bulguları sunulmaktadır.

5.1.Araştırmanın Yöntemi

Sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin, duygusal zekâları ile astlarının tükenmişliği ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012: 81).

5.2.Evren ve Örneklem

Araştırma Mersin ilinde hizmet sunan çeşitli kamu ve özel sektör hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede Mersinde faaliyet gösteren hastanelerde, görev yapan hemşireler ilk amirleri konumundaki servis sorumlu hemşireleri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evrenini tespit etmek üzere Mersin İl Sağlık Müdürlüğü'nden Mersin'de 1933 hemşirenin çalıştığı bilgisi alınmıştır. Bu doğrultuda 43 yönetici hemşire ve bunlara bağlı olarak görev yapan 372 hemşireye anket uygulanmıştır.

5.3.Anketin Uygulanması

Araştırma Mersin'de faaliyet göstermekte olan, kamu ve özel hastanelerdeki, birim yöneticilerini ve söz konusu birimlerde görev yapan hemşireleri kapsamaktadır. Çalışmanın verilerini elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan soru kağıdı üç ana bölümden oluşmaktadır. Soru kağıdının birinci bölümünde demografik özelliklere yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde duygusal zekâyı, üçüncü bölümde ise tükenmişlik boyutlarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırma için hazırlanan veri toplama araçları İl Sağlık Müdürlüğünden ilgili izinler alınarak 23 Ocak - 15 Nisan 2012 tarihleri arasında servis sorumlu hemşireleri ve servis hemşireleri ile yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Anketin ulaştırıldığı sırada zamanı olmayan çalışanlara araştırma ile ilgili bilgiler verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmış ve cevaplama için yaklaşık bir hafta zaman tanınmıştır. Dağıtılan anketlerden; yöneticiler için 43'ü, çalışanlar için 389'u toplanabilmiştir. Toplanan anketler üzerinde yapılan analizlerde çalışanların yanıtladığı anketlerden 17 anketin ciddi bir şekilde doldurulmadığı görüldüğünden bu anketler ayrılmış ve değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla istatistik analizlerde kullanılacak anket sayısı 372 olarak belirlenmiştir. Anket, ölçekte yer alan bazı maddelerin hassas özelliklerinden dolayı katılımcılara ölçeğin tükenmişlik ve duygusal zekâ ile ilgili olduğu belirtilmemiştir. Bunun yerine araştırmanın, "işe ilişkin tutumları" ölçmeyi hedeflediği şeklinde sunulmuştur. Bu ifade anketin yönergesinde belirtilmiş, katılımcılara verilirken de ayrıca vurgulanmıştır.

Ayrıca, uygulama sırasında katılımcıların üst yöneticisi konumunda olan hiç kimsenin cevapları görmeyeceği konusunda mümkün olduğunca güven sağlanmaya çalışılmıştır.

5.4.Araştırmanın Ölçekleri

5.4.1.Duygusal Zekâ Ölçeği

Çalışanların duygusal zekâ boyutlarının değerlendirilmesinde, Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirilen Duygusal ve Sosyal Yeterlilik Envanterinden yararlanılmıştır. Ölçek, öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere dört boyut ve bu boyutların altında yer alan 12 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 72 soru bulunmaktadır. Cevaplar davranışların kullanım sıklığını belirttiğinden düz sorular 5'li Likert tarzında (1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=bazen, 4=sık sık 5=her zaman) derecelendirilmiştir. Ölçekte 12 adet ters soru bulunduğundan bu sorular (1=her zaman, 2=sık sık, 3=bazen, 4=nadiren, 5=hiçbir zaman) şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği Beytekin ve Doyuran Göktürk (2012:36) tarafından yapılmış, Cronbach Alfa değerinin .810 olduğu bulgulanmıştır.

Yöneticinin duygusal zekâsının belirlenmesinde kullanılan veriler astlarından alınan bildirimlerden oluşmaktadır. Ölçeğin en büyük avantajı çok daha gerçekçi sonuçlara

ulaşılmasını sağlayabilmesidir. Çünkü insanlar bazen kendileri hakkında verdikleri cevaplarda tarafsız olmadıkları gibi bilerek veya bilmeyerek sosyal olarak beğenilen ya da onaylanan cevaplar verebilmektedir. Ayrıca çalışmanın amacı astların tükenmişliklerinin ölçümü olduğundan yöneticilerinin duygusal zekâ yeteneklerini ne ölçüde kullandığının astlara sorularak belirlenmesi araştırmanın amacına ulaşmasında büyük öneme sahiptir.

5.4.2.Tükenmişlik Ölçeği

Çalışanların tükenmişlik boyutunu değerlendirmek üzere, Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Scale) kullanılmıştır. Ölçek, Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, Çam (1991) ve Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanarak, aynı zamanda geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır. Duygusal tükenme boyutu (Emotional Exhaustion; EE) dokuz (1,2,3,6,8,13,14,16,20), duyarsızlaşma boyutu (Depersonalization; DP) beş (5,10,11,15,22), düşük kişisel başarı hissi boyutu ise (Personal Accomplishment; PA) sekiz sorudan (4,7,9,12,17,18,19,21) oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek, düşük kişisel başarı hissi puanının düşük olması, tükenmeyi göstermektedir. Cevaplar 5'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği Çam'ın (1991: 156) yapmış olduğu çalışmada 0.78, Ergin'in (1993: 145) çalışmasında ise 0.84 olarak bulunmuştur.

5.5.Araştırmanın Sınırları

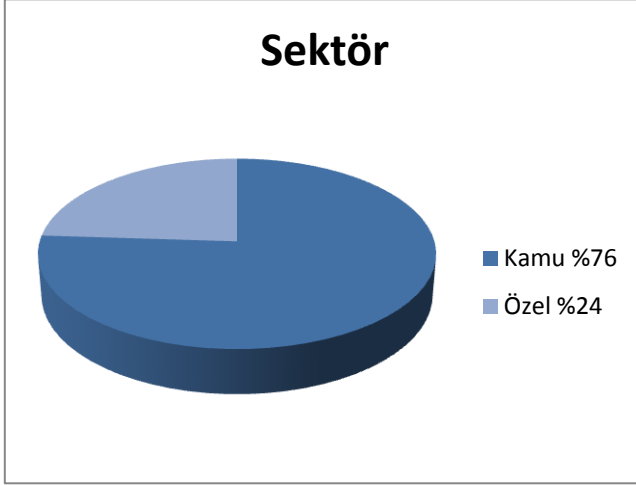
Bu araştırma, Mersin ilinde, sağlık sektöründe görev yapan yönetici ve astları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda tüm yöneticilere yönelik bir genelleme yapılması söz konusu değildir. Diğer yandan belli bir sektör üzerinde uygulanmış olması bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer sınırı ise zaman dilimidir. Araştırma bulguları 23 Ocak-15 Nisan 2012 tarihleri arasında kamu ve özel hastanelerde görev yapan hemşirelerden alınan bilgiler doğrultusunda elde edilmiştir.

5.6.Verilerin Analizi ve Yorumu

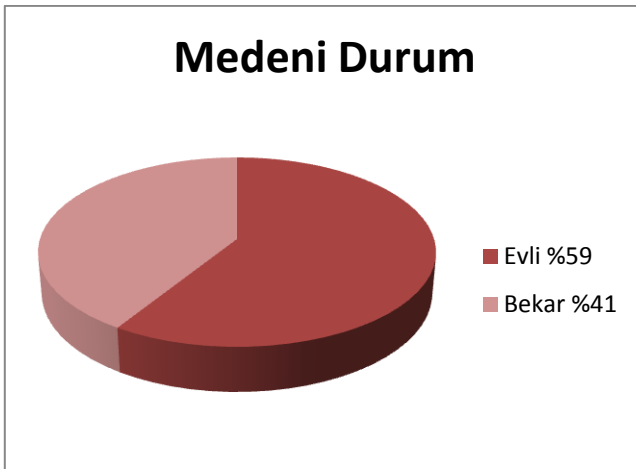
5.6.1.Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini tanımlayacak olursak; katılımcıların yüzde 76'sını kamu, yüzde 24'ünü ise özel sektör sağlık kuruluşlarında çalışan hemşireler oluşturmaktadır.



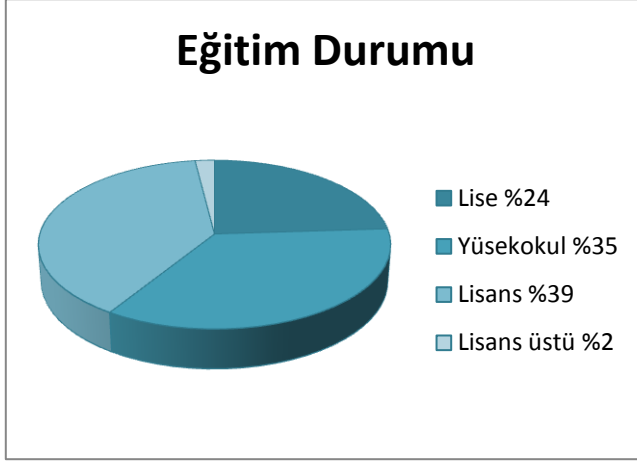
Şekil 3 : Katılımcıların Sektör Oranları

Örneklemin genel demografik özelliklerini kısaca tanımlayacak olursak, katılımcıların yüzde 59' evli, yüzde 41'i bekarıdır.



Şekil 4 : Katılımcıların Medeni Durumları

Katılımcıların eğitim durumlarına bakacak olursak; katılımcıların yüzde 24'ü lise seviyesinde, yüzde 35'i yüksekokul seviyesinde, yüzde 39'u lisans seviyesinde, yaklaşık olarak yüzde 2'si ise lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir.



Şekil 5 :Katılımcıların Eğitim Durumları

Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları 32'dir. Katılımcıların şu anda çalışmakta oldukları kurumdaki tecrübelerinin ortalaması 5 yıldır. Toplam olarak meslekte geçirdikleri süre ise ortalama 12 senedir.

5.7.Ölçek Güvenilirlikleri

Astlardan toplanan veriler doğrultusunda duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirlik değerlerini ele aldığımızda duygusal farkındalık alt boyutunun ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir limitin üstünde $\alpha=.73$, başarı odaklılık alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.79$, değişime uyum sağlama alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.83$, kendini kontrol etme alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.84$, olumlu yaklaşım alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.82$, empati alt boyutunda yer alan 50. madde silindiğinde güvenilirlik değeri $\alpha=.83$, organizasyonel farkındalık alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.83$, çatışma yönetimi alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.81$, yönlendirme ve koçluk alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.87$, etkileme alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.82$, liderlik alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.71$, takım çalışması alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.85$ olarak ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişlik ölçeğinde ise duygusal tükenme alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.90$, duyarsızlaşma alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.70$, düşük kişisel başarı hissi alt boyutunun güvenilirlik değeri $\alpha=.85$ olarak bulgulanmaktadır.

	BOYUTLAR	CORANBACH ALFA(α)
DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ	Duygusal Farkındalık	.73
	Başarı Odaklılık	.79
	Değişime Uyum Sağlama	.83
	Kendini Kontrol Etme	.84
	Olumlu Yaklaşım	.82
	Empati	.83
	Organizasyonel Farkındalık	.83
	Çatışma Yönetimi	.81
	Yönlendirme ve Koçluk	.87
	Etkileme	.82
	Liderlik	.71
	Takım Çalışması	.85
TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ	Duygusal Tükenme	.90
	Duyarsızlaşma	.70
	Düşük Kişisel Başarı Hissi	.85

Tablo 5 : Ölçek Güvenirlik Değerleri Tablosu

5.8. Açıklayıcı İstatistikler

5.8.1.Korelasyon Analizi

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre $p < 0,001$ için;

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi duygusal zekâ boyutlarının tamamı ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları ile negatif ve anlamlı, düşük kişisel başarı hissi boyutu ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Astlardan alınan bildirimler doğrultusunda yöneticilerin duygusal zekâ boyutları ile çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişki düzeyinin yöneticinin kendini kontrol etme boyutu ile gerçekleştiği bulgulanmıştır ($r=-0,496$). Buna göre yöneticilerin kendini kontrol etme düzeyi arttıkça astlarının duygusal tükenmişlik yaşama düzeylerinin düşmesi muhtemeldir. İkinci olarak en yüksek ilişki yöneticinin çatışma yönetimindeki başarı düzeyi ile astlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında gerçekleşmektedir ($r=-0,456$). Bu durumda yöneticilerin çatışma yönetimindeki yeterlilik düzeyi arttıkça astarın duygusal tükenmişlik düzeylerinin azalması beklenmektedir. Yine değişime uyum sağlama boyutu ile astların duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında da ters yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=-0,451$).

Diğer taraftan duygusal zekâ boyutları ile arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunan duyarsızlaşma boyutunu ele aldığımızda, astlardan alınan cevaplarda en yüksek ilişki düzeyinin yöneticinin çatışma yönetimi yeterliliği ile astlarının duyarsızlaşma düzeyi arasında ortaya çıkmaktadır ($r=-0,338$). İkinci olarak yöneticinin başarı odaklı olması ile astlarının duyarsızlaşma yaşamaları arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki bulgulanmaktadır ($r=-0,322$). Yine aynı şekilde yöneticinin kendini kontrol etme düzeyi ile astlarının duyarsızlaşmaları arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r=-0,310$).

Astlardan alınan bildirimler doğrultusunda yöneticilerin duygusal zekâ boyutları ile çalışanların düşük kişisel başarı hissi düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişki düzeyinin yöneticinin yönlendirme ve koçluk boyutu ile gerçekleştiği bulgulanmıştır ($r=0,516$). Buna göre yöneticilerin astlarına yönlendirme ve koçluk yapmalarının astlarının düşük kişisel başarı hissi düzeyini artırması beklenmektedir. İkinci olarak en yüksek ilişki yöneticinin organizasyonel farkındalık düzeyi ile astlarının düşük kişisel başarı hissi düzeyleri arasında gerçekleşmektedir ($r=0,513$). Bu durumda yöneticilerin organizasyonel farkındalık düzeyi arttıkça astarın düşük kişisel başarı hissini de artması beklenmektedir. Üçüncü olarak da yöneticinin olumlu yaklaşım ve çatışma yönetimi konusundaki başarılı yaklaşımları ile astların düşük kişisel başarı hissi düzeyleri arasında aynı büyüklükte pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ($r=0,495$).

Tablo 5: Yöneticilerin Duygusal Zekası İle Astların Tükenmişliği İlişkisi Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort	St.Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1-Duy.Farkındalık	3,42	0,65	1														
2-Baş.Odaklılık	3,96	0,68	.692***	1													
3-Değ.Uyum Sağlama	3,61	0,70	.759***	.781***	1												
4-Ken.Kontrol Etme	3,45	0,79	.698***	.617***	.725***	1											
5-Olum.Yaklaşım	3,41	0,67	.706***	.684***	.745***	.627***	1										
6-Empati	3,47	0,78	.750***	.713***	.807***	.758***	.766***	1									
7-Org.Farkındalık	3,70	0,69	.763***	.759***	.861***	.758***	.741***	.839***	1								
8-Çatışma Yönetimi	3,57	0,73	.703***	.686***	.763***	.756***	.724***	.762***	.782***	1							
9-Yönl.en.ve Koçluk	3,44	0,78	.683***	.700***	.781***	.692***	.779***	.763***	.794***	.743***	1						
10-Etkileme	3,30	0,74	.699***	.619***	.748***	.673***	.748***	.787***	.746***	.714***	.722***	1					
11-Liderlik	3,30	0,88	.701***	.637***	.728***	.683***	.696***	.777***	.762***	.702***	.741***	.715***	1				
12-Takım Çalışması	3,60	0,77	.743***	.707***	.780***	.753***	.772***	.836***	.821***	.822***	.795***	.783***	.801***	1			
13-Duyg. Tükenme	2,65	0,82	-.442***	-.425***	-.451***	-.496***	-.441***	-.446***	-.410***	-.456***	-.436***	-.399***	-.430***	-.412***	1		
14-Duyarsızlaşma	1,92	0,70	-.280***	-.322***	-.266***	-.310***	-.300***	-.285***	-.276***	-.338***	-.233***	-.194***	-.242***	-.286***	-.238***	1	
15-Düş.Kiş.Baş.Hissi	3,62	0,66	.491***	.465***	.485***	.463***	.495***	.444***	.513***	.495***	.516***	.469***	.446***	.442***	-.446***	-.433***	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 N=372

5.8.2. Regresyon Analizi

Araştırmada duygusal zekâ bağımsız değişkeni ile tükenmişlik bağımlı değişkeninin tüm boyutları için sıra ile regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi ilk olarak astlardan yöneticiler için gelen bildirimler doğrultusunda oluşan duygusal zekâ boyutları ile duygusal tükenme bağımlı değişkeni için test edilmiştir. Tablo 7’de de görüldüğü gibi kendini kontrol etme duygusal tükenmeye etkisi en yüksek yönetici davranışı olarak ortaya çıkmıştır ($p<0,001$, $\beta= 0,-496$). İkinci olarak çatışma yönetimi en etkili yönetici davranışı olarak ortaya çıkmıştır ($p<0,001$, $\beta= 0,-456$). Değişime uyum sağlama duygusal tükenme üzerinde etkili bir diğer yeterliliklerdir ($p<0,001$, $\beta=-0,451$). Diğer bağımsız değişkenlerin duygusal tükenme bağımlı değişkeni üzerindeki etkilerini büyükten küçüğe sıralayacak olursak; empati ($p<0,001$, $\beta= -0,446$), duygusal farkındalık ($p<0,001$, $\beta= -0,442$), olumlu yaklaşım ($p<0,001$, $\beta= -0,441$), yönlendirme ve koçluk ($p<0,001$, $\beta= -0,436$), liderlik ($p<0,001$, $\beta= -0,430$), başarı odaklılık ($p<0,001$, $\beta= -0,425$), takım çalışması ($p<0,001$, $\beta= -0,412$), organizasyonel farkındalık ($p<0,001$, $\beta= -0,410$), etkileme ($p<0,001$, $\beta= -0,399$) olarak bulgulanmıştır.

Astlardan alınan bildirimler ışığında yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının astlarının duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisini ele aldığımızda; çatışma yönetimi duyarsızlaşmaya etkisi en yüksek yönetici davranışı olarak bulgulanmıştır ($p<0,001$, $\beta= -0,338$). İkinci olarak başarı odaklılık en etkili yönetici davranışı olarak ortaya çıkmıştır ($p<0,001$, $\beta= -0,322$). Kendini kontrol etme duyarsızlaşma üzerinde etkili bir diğer yeterliliklerdir ($p<0,001$, $\beta= -0,310$). Diğer bağımsız değişkenlerin duyarsızlaşma bağımlı değişkeni üzerindeki etkilerini önemine göre sıralayacak olursak; olumlu yaklaşım ($p<0,001$, $\beta= -0,300$), takım çalışması ($p<0,001$, $\beta= -0,286$), empati ($p<0,001$, $\beta= -0,285$), duygusal farkındalık ($p<0,001$, $\beta= -0,280$), organizasyonel farkındalık ($p<0,001$, $\beta= -0,276$), değişime uyum sağlama ($p<0,001$, $\beta= -0,266$), liderlik ($p<0,001$, $\beta= -0,242$), yönlendirme ve koçluk ($p<0,001$, $\beta= -0,233$), etkileme ($p<0,001$, $\beta= -0,194$) olarak ortaya çıkmıştır.

Astlardan alınan bildirimler doğrultusunda yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının çalışanların düşük kişisel başarı düzeyleri üzerindeki etkisini ele aldığımızda; yönlendirme ve koçluk düşük kişisel başarı hissine etkisi en yüksek yönetici davranışı olarak ortaya çıkmıştır

($p < 0,001$, $\beta = 0,516$). İkinci olarak organizasyonel farkındalık en etkili yönetici davranışı olarak ortaya çıkmıştır ($p < 0,001$, $\beta = 0,513$). Olumlu yaklaşım düşük kişisel başarı hissi üzerinde etkili bir diğer yeterliliklerdir ($p < 0,001$, $\beta = 0,495$). Diğer bağımsız değişkenlerin düşük kişisel başarı hissi bağımlı değişkeni üzerindeki etkilerini önem sırasına göre sıralayacak olursak; çatışma yönetimi ($p < 0,001$, $\beta = 0,495$), duygusal farkındalık ($p < 0,001$, $\beta = 0,491$), değişime uyum sağlama ($p < 0,001$, $\beta = 0,485$), etkileme ($p < 0,001$, $\beta = 0,469$), başarı odaklılık ($p < 0,001$, $\beta = 0,465$), kendini kontrol etme ($p < 0,001$, $\beta = 0,463$), liderlik ($p < 0,001$, $\beta = 0,446$), empati ($p < 0,001$, $\beta = 0,444$), takım çalışması ($p < 0,001$, $\beta = 0,442$) olarak bulgulanmıştır.

Bağımsız Değişkenler: Duygusal Zeka	Bağımlı Değişkenler: Tükenmişlik		
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi
Duygusal Farkındalık	-0,442***	-0,280***	0,491***
Başarı Odaklılık	-0,425***	-0,322***	0,465***
Değişime Uyum Sağlama	-0,451***	-0,266***	0,485***
Kendini Kontrol Etme	-0,496***	-0,310***	0,463***
Olumlu Yaklaşım	-0,441***	-0,300***	0,495***
Empati	-0,446***	-0,285***	0,444***
Organizasyonel Farkındalık	-0,410***	-0,276***	0,513***
Çatışma Yönetimi	-0,456***	-0,338***	0,495***
Yönlendirme ve Koçluk	-0,436***	-0,233***	0,516***
Etkileme	-0,399***	-0,194***	0,469***
Liderlik	-0,430***	-0,242***	0,446***
Takım Çalışması	-0,412***	-0,286***	0,442***

*** $p < .001$ N=372

Tablo 7: Yöneticinin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin, Astların Tükenmişlik Düzeyi İle İlişkisi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamız, sağlık sektöründe görev yapan hemşireler üzerinde yöneticilerin duygusal zekâ yetenekleri ile astlarının tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda duygusal zekânın tüm boyutlarının (duygusal farkındalık, başarı odaklılık, değişime uyum sağlama, kendini kontrol etme, olumlu yaklaşım, empati, organizasyonel farkındalık, çatışma yönetimi, yönlendirme ve koçluk, etkileme, liderlik, takım çalışması) tükenmişliğin boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi) ile ilişkileri incelenerek tükenmişlik araştırmalarına ilişkin yaklaşımlara bir öneri ile katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

Tükenmişliğin işi gereği sürekli olarak başka insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan bir sendrom olması, tükenmişliği, insanlarla ilişkinin yoğun olduğu meslek gruplarında görülen mesleki bir hastalık haline getirmiştir.

Tükenmişlik sendromu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç temel boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; tükenen birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşamakta, işinden soğumakta, kendi kabuğuna çekilmekte ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hissetmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüş meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bireysel başarıdaki düşüşler ve bu durumdaki çalışan sayısının çokluğu örgütsel motivasyonun ve başarının da düşmesi ile sonuçlanmakta olup, hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirmesi muhtemeldir.

Sağlık sektöründe hizmet sunan çalışanlar iş yoğunluğu, hastanın sorumluluğu, hastalara ve hasta yakınlarına verilen hizmetler vb. nedenlerle tükenmişliği oldukça yoğun bir biçimde yaşamaktadırlar. Tükenmişlik içsel ve dışsal pek çok faktörden etkilense de temelde bireyin hissettiği ve algıladığı bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle astın bakış açısı ile yöneticiler, özellikle de yakın ve doğrudan kurulan ilişkiler nedeni ile ilk amir pozisyonunda olan kişilerle ilişkilerin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek önem arz etmektedir.

Duygusal zekâ hakkında yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, yöneticinin duygusal zekâsının yüksek olmasının çevresiyle kuracağı iyi ilişkiler yardımıyla çalışanların tükenmişlik seviyelerinin en aza indirgenmesinde önemli katkılar sağlayacağı düşünölmüştür. Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar da etkisi üzerine yoğunlaşmış olsa da- bu fikri desteklemektedir. Araştırmanın başlangıcında, yöneticilerin duygusal zekâsı yüksek ise astlarının tükenmişlik düzeylerinin düşük olacağı temel hipotez olarak belirlenmiştir.

Araştırmada 43 yöneticiye bağlı olarak görev yapan 372 hemşireden tükenmişlik ve yöneticiye yönelik duygusal zekâ ölçeklerinden oluşan bir soru kağıdı vasıtası ile veri toplanmıştır. Toplanan verilerde, önce ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri tüm boyutlar için ayrı ayrı yapılmıştır.

Araştırma bulgularına baktığımızda, yöneticilerin duygusal zekâları ile astlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü, düşük kişisel başarı hissi düzeyleri arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yöneticinin duygusal zekâ boyutları ile astların duygusal tükenme düzeyleri ilişkisini bulgulamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kendini kontrol etme duygusal tükenmeye etkisi en yüksek yönetici davranışı olarak ortaya çıkmakta iken ikinci olarak çatışma yönetiminin, üçüncü olarak ise değişime uyum sağlama boyutunun daha etkili olduğu görölmektedir. Diğer bağımsız değişkenler ise önem sırasına göre; empati, duygusal farkındalık, olumlu yaklaşım, yönlendirme ve koçluk, liderlik, başarı odaklılık, takım çalışması, organizasyonel farkındalık, etkileme boyutları olarak bulgulanmaktadır.

Yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının astların duyarsızlaşma düzeyleri ile ilişkisini ele aldığımızda; çatışma yönetimi duyarsızlaşmaya etkisi en yüksek yönetici davranışı olarak bulgulanmakta iken ikinci olarak başarı odaklılık, üçüncü olarak ise kendini kontrol etme düzeyinin etkili olduğu görölmektedir. Diğer boyutlar ise önem sırasına göre; olumlu yaklaşım, takım çalışması, empati, duygusal farkındalık, organizasyonel farkındalık, değişime uyum sağlama, liderlik, yönlendirme ve koçluk ile etkileme boyutu olarak ortaya çıktığı görölmektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ boyutlarının çalışanların düşük kişisel başarı düzeyleri üzerindeki etkisini ele aldığımızda; yönlendirme ve koçluk düşük kişisel başarı hissine etkisi en yüksek yönetici davranışı olarak ortaya çıkmıştır. İkinci olarak organizasyonel farkındalık en etkili yönetici davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Olumlu yaklaşım ise düşük kişisel başarı hissi üzerinde etkili bir diğer yeterliliklerdir. Diğer bağımsız değişkenleri önem sırasına göre sıralayacak olursak; çatışma yönetimi, duygusal farkındalık, değişime uyum sağlama, etkileme, başarı odaklılık, kendini kontrol etme, liderlik, empati, takım çalışması boyutları olarak bulgulanmaktadır.

Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında tespit edilen ilişki literatür araştırmasına dayanan teorik bilgiler ile de örtüşmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan bir insan, başkalarının duygularının farkında olacağından ve onların duygularını da dikkate alacağından çalışanlar için de örnek bir lider olacak ve onların motivasyonunda önemli rol oynayacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde duygusal zekânın tüm boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerinde etkisi olduğu araştırmanın kuramsal çerçevesinde önerilen doğrultuda gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak sağlık çalışanlarının tükenmişlik yaşamlarında birçok faktörün rol oynadığı bir gerçektir ancak araştırmadan elde edilen bulgular, duygusal zekânın bireysel tükenmişlik üzerindeki dolayısıyla da örgütsel yaşantıdaki önemine işaret etmektedir. Uygun eğitimler ve koçluk programlarıyla duygusal yetkinlikler kazandırılarak duygusal zekâyı geliştirmek ve kalıcı artışlar sağlamak mümkündür (Kılıçarslan, 2009: 160). Bu doğrultuda duygusal zekâ, eğitim ile geliştirilebilecek bir alan olduğundan işletmelerin yöneticilerine duygusal zekâ eğitimi aldırması ve yönetici seçimlerinde duygusal zekâ düzeyleri yüksek adayları tercih etmesi önemli yararlar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, F.T. 2001. Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, M. 2004. İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astarları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmeler de Bir Uygulama), Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Altuntaş, E. 2003. Stres Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Arıcıoğlu, M.A. 2002. “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4: 26–42.
- Arpacı, F. 2005. “Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademelerine Göre Stres Kaynaklarının İncelemesi”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:17, ss.1-17., s.3.
- Arslandaş, C.C. ve Dursun, M. 2008 “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8(1), ss.111-128.
- Aslan, Ş., Özata, M., 2008, “Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı 9(2), ss.198-222.
- Atabek, E. 2000. Bizim Duygusal Zekâmız, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Atkinson, R.L., Atkinson R.C. ve Hilgard E.R 1995. Psikolojiye Giriş, (Çev. Kemal Atalay-Mustafa Atalay-Aysun Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Aydoğan, O. 2008. İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aykan, E. (2007) “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Aysel, L., 2006, Liderlik ve Duygusal Zekâ, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Baltaş, A. Baltaş Z. 2011. Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, Z. 2006. Duygusal Zekâ, Remzi Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul.
- Bar-On, R. 1997. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-on, R. ve Orme G., 2002, "The Contribution Of Emotional Intelligence To Individual And Organisational Effectiveness", Competency & Emotional Intelligence Quarterly, Vol. 9, No.4, Summer: 23-30.
- Bar-on,R., Brown J.M., B.D.Kirkcaldy, B.D., Thome E.P., 2000,"Emotional Expression and Implication for Occupatioanal Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory", Personality and Individual Differences, Vol.28, ss.1107-1118.
- Bar-on, R. 2006. The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence. (www.eiconsortium.org erişim tarihi: 19.03.2012)
- Barutçugil, İ. 2002a, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. 2002b, İş Hayatında Kadın Yönetici, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, N. ve Şeşen H. 2005. "Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karsılaştırmalı Bir Çalışma", Toplum ve Sosyal Hizmet, 16, 2,57-70.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan E. 1996. Davranış Bilimleri, Avcıol Yayıncılık, İstanbul.
- Beytekin, O.F. ve Doyuran-Göktürk, Ş., 2012, "Yükseköğretim Yöneticilerinin İdari Davranışları,Duygusal ve Sosyal Yeterlikleri:Kültürlerarası Bir Araştırma", Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Sayı 2(1), ss.33-42
- Bilgin, N. 2003. Sosyal Psikoloji Sözlüğü, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Brenner, E. ve Salovey P. 1997. Emotion Regulation During Childhood: Developmental, Interpersonal and Individual Considerations, Emotional Development and Emotional Intelligence, Basic Books, N.Y.
- Brown, R. F., Schutte, N.S,2006, "Direct and Indirect Relationships Between Emotional Intelligence and Subjective Fatigue in University Students", Journal of Psychosomatic Research, Vol.60, ss.585-593.
- Budak, G. ve Budak, G. 2004. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005) “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi ,Sayı 20(2), ss. 95-108.
- Carmeli, A. ve Josman, Z.E.,2006 “The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, Human Performance, Vol.19(4), ss.403-419.
- Cherniss, C. 1981. Preventing Burnout: From Theory to Practise, J. W. Jones (Ed.), The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions, London, London House Press.
- Cherniss, C. 2000. Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. 2003. Liderlikte Duygusal Zekâ, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. 2011. İnsan ve Davranışı. (12. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. 2004. “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 6, Sayı:3, ss.26.
- Çam, O. 1991. Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Dağlı,G., Silman, F. ve Çağlar, M. 2008. “Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi”, Atatürk Üniversitesi KKEF Dergisi, Sayı 17
- Deniz, M. E., Yılmaz, E, 2006,“Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”,Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi, Sayı 25, Mart, ss17-26.
- Densten, I.L. 2001. “Re-Thinking Burnout, Journal of Organizational Behavior”, Vol.22(8), ss.833-847
- Dökmen, Ü. 2006. Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak Gelişmek Uzlaşmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Duran,A., Extremera N., Rey,L., Fernandezberrocal,P. ve F.Manuel Montalban F.M.,2006, “Predicting Academic Burnout And Engagement İn Educational Settings:Assessing Incremental Validity Of Perceived Emotional İntelligence Beyond Perceived Stres And General Self- Efficacy”, Psicothema, Vol.18, ss.158-164.

- Eren, E. 2008. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergin, C. 1993. “Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması”. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Bayraktar. R ve Dağ. İ (der): Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, ss. 143-154.
- Freudenberger, H. J. 1974. “Staff Burnout”, Journal of Social Issues, Vol.30(1), ss.159-165.
- Gaines, J. ve Jermier, J.M. 1983. “Emotional Exhaustion in a High Stress Organization”, Academy of Management Journal, Vol. 26 (4), ss.567-586.
- Gardner, H. 2003. Multiple Intelligences After Twenty Years, Paper presented at the American Educational Research Association, Chicago, Illinois, April 21, pp.1-14.
- Girgin, G. 1995. İlk Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması), Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Girgin, G. ve Baysal, A. 2005, “Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Bazı Değişkenler (İzmir Örneği)”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 18, ss.3-15.
- Goleman, D. 1995. Duygusal Zekâ, (Çev.Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları Sayı:1097 Otuzüçüncü Basım: 2010, İstanbul.
- Goleman, D. 1998. İşbasında Duygusal Zekâ, (Çev. Handan Balkara), Varlık Yayınları Sayı:1122 Dokuzuncu Basım: 2011, İstanbul.
- Goleman, D., Boyatzis R. ve McKee A. 2002. Yeni Liderler (Çev. Filiz Nayır-Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, Sayı: 1118 Sekizinci Basım, 2011, İstanbul.
- Goleman, D. 2004. Hayati Yalanlar Basit Gerçekler:Kendini Aldatmanın Psikolojisi, (Çev.: Betül Yanık), Arion Yayınevi, İstanbul.
- Güllüce, A.Ç. 2006 Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güllüce, A.Ç. ve İşcan, Ö.F. 2010. ”Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), 7-29

- Gürşimşek, I. ve Günseli G. 2000. “İzmir Örnekleminde Okulöncesi Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Hizmet Veren Öğretmenlerde Görülen Tükenmişlik (Burnout) Düzeyi”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, II. Ulusal Öğretmen Yerleştirme Sempozyumu, ss.314-320, Çanakkale.
- Güzel T. ve Akgündüz Y., 2011. “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Vol.9(2): 283-296.
- Hooijberg, R.J. ve Hunt J.G. 1997. “Leadership Complexity and Development of Leaderplex Model”, Journal of Management, 23(3),ss.375-48
- İşmen, E.A, 2001, “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 13, ss.111-124.
- Jackson, S.E. ve Maslach, C. 1982. “After-Effects of Job Related Stress: Families as Victims”, Journal of Occupational Behavior, 3: 63-77.
- Karasar, N., 1982, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınları, 23. Basım, 2012, Ankara.
- Keleş, N. ve Kırıl T.Ö. 2010. “Örgütsel Zekâ Modeli Kapsamında Çevresel Faktörlerin Liderlik, Strateji ve Kültüre Olan Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Journal Of Yaşar University 17(5) ss.2900-2909
- Kılıçarslan F, 2009, 10 Adımda Duygusal Zekâ, Zen Yayınları, İstanbul.
- Kırlangıç-Çam, M.O. 1995. Tükenmişlik, 1. Basım, Sayar Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., İzmir.
- Konakay, G. 2010. Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Köknel, Ö. 1997. Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, Altın Kitaplar Yayınları, 11.basım, İstanbul.
- Kotter, J.P, 1999, Değişimi Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi’nden Seçmeler, Çev. Meral Tüzel, MESS Yayınları, İstanbul.
- Lanser, E.G. 2000. Why You Should Care About Your Emotional Intelligence, Healthcare Executive.
- Lazarus, R. S. 1991. Emotion and adaptation. New York: Oxford University Press.

- Leiter, M.P. ve Maslach, C., 1988, "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, ss.297-308.
- Leiter, M. P. ve Maslach C. 2001. "Burnout and Quality in a Speed-Up World", *Journal for Quality and Participation*, 24(2): 48-51.
- Lussier, K. G. 2006, "Taming Burnout's Flame", *Nursing Management*, Vol. 37(4), ss. 14.
- Maslach, C. 1978. "The Client Role in Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, Vol.34(4). ss. 111-124.
- Maslach, C.ve Leiter M.P. 1997. *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Maslach, C, Schaufeli W.B. ve Leiter, M.P. 2001. "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52(1): ss.397-422
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. 1981. "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2: ss. 99-113
- Maslach, C. ve Zimbardo, P.G. 1982. *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mayer, J. D., Dipaolo, M. ve Salovey P. 1990. "Perceiving Affective Content In Ambiguous Visual Stimuli: A Component Of Emotional Intelligence", *Journal Of Personality Assessment*, Vol.54: 772-781.
- Mayer, J. D. ve Salovey P. 1993. "The Intelligence Of Emotional Intelligence", *Intelligence*, Vol.17(4): 433-442.
- Mayer, J. D. ve Salovey P. 1997. What Is Emotional Intelligence, In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*, (ss. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J. D., Salovey P. ve Caruso, D. 2004. "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, Vol.15(3): 197-215.
- Mayer, J. D., Caruso D.R. ve Salovey P. 2000. "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence", *Intelligence*, 27(4): 267-298.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. 2000. *Handbook of Intelligence*, Cambridge: Sternberg Press.

- Meier, S.T., 1984, "The Construct Validity of Burnout", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 57, ss.211-219.
- Oginska-Bulik, N.,2005, "Emotional Intelligence in The Workplace:Exploring Its Effects on Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers", *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, vol.18(2), ss.167-175.
- Ok, S. 1995. Banka İşgörenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oleron, P. 1994. Zekâ, Çev. Ela Güngören, İletişim Yayınları.
- Ölçüm, Ç. M. 2004. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın Dağıtım,Ankara.
- Özek, M. 2011 Çalışan Annelerin İş Stresiyle Başa Çıkma Becerisi İle Tükenmişlik Düzeylerinin Aile Değerlendirmesine ve Çocuklarının Davranışlarına Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı Yüksek Lisans Tezi,İzmir.
- Pines, A. ve Kafry. D,1981, "Coping With Burnout ", J. W. JONES (Ed.), *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions*, London, London House Press, 139-151.
- Perlman, B. ve Hartman, E.A. 1982. "Burnout: Summary and Future Research", *Human Relations*, Vol.35(4): ss. 283-305.
- Ryerson, D. ve Marks, N.1981, "Career Burnout in the Human Services: Strategies for Intervention ", J. W. Jones (Ed.), *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions*, London, London House Press,151-165.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. 2008. Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayıncılık.
- Salovey, P. ve Mayer.J. 2000. *Handbook of Emotions* New York: Guilford Press
- Sılığ, A. 2003. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Smith, C.A. ve Lazarus R.S. 1990. *Emotion and Adaptation*, *Handbook of Personality*, The Quilford Pres, NY.

- Solmuş, T. 2004. İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi), Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Sternberg, R. J. 1997. "The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success", American Psychologist, Vol.52(10): 1030-1031.
- Sürgevil, O.2006. Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul
- Svyantek D. J. ve Rahim, M.A.,1993 "Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings from Empirical Studies", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 10(4), ss.299-301.
- Şahin, F. 2006. Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda Çalışan Subay ve Astsubaylar üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Tınaz, P. 2009. Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Titrek, O.,2004,"Eğitim Fakültesi Öğretim Üyelerinin Duygusal Zekâ Yeterliliklerini İş Yaşamında Kullanma ve Akademik Başarı Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Torun, A. 1997. Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi–2. Baskı, Editör: Suna Tevruz, İstanbul,
- Tuğrul, C. 1999. Duygusal Zekâ, Klinik Psikiyatri, 1: 12–20.
- Tuyan, S. ve Beceren E. 2004. "Özdisiplin ve Duygusal Zekâ", Personal Excellence, Ekim, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Uğurluoğlu-Ok,S. 2002. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması,Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Ural, A., 2001, "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı 3(2), ss. 209-219.
- Wechsler, D. 1943. "Nonintellective Factors In General Intelligence", Journal of Abnormal Psychology, 38: 103'ten aktaran Cary Cherniss (2000), "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, pp.1-14.

Wesinger, H. 1998. İş Yaşamında Duygusal Zekâ, Çeviren: Nurettin Süleymangil, Mns Yayıncılık İstanbul.

Yıldırım, F. 1996. Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zhou, J. ve George J.M, 2003, “Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence” The Leadership Quarterly, Vol.14, ss.545-568

EKLER

Sayın Katılımcı,

Ekteki anket formu Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ekonomisi Yüksek Lisans Programında yapılmakta olan Yüksek Lisans Tez çalışmasının bir parçasıdır. Bu araştırma yöneticilerin ve çalışanların iş ile ilgili tutumlarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Sayın katılımcı, vereceğiniz cevaplardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel değerlendirmelerin yapılacağını ve işletmelerin kimliğinin açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyorum.

Hilal SULUKAYA

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

I. BÖLÜM

1. Yaşınız ?

2. Medeni Durumunuz ?

Evli

Bekar

3. Eğitim Düzeyiniz ?

a) Lise

b) Yüksek Okul (2 Yıllık)

c) Üniversite (4 Yıllık)

d) Yüksek Lisans

e) Doktora

5. Bu Hastanede kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

_____ yıl _____ ay

6. Toplam iş tecrübeniz ne kadar ?

_____ yıl _____ ay

II. BÖLÜM

Görüşleriniz

Aşağıdaki davranışları Yöneticinizin ne derece kullandığını öğrenmek istiyoruz. Bu sorularda doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak sizin o ifade ile ilgili düşünceniz hangi cevap basamağına daha uygun ise o basamağın altındaki kutuya (X) işareti koyunuz.

Yöneticim,

1- Hiçbir Zaman	2- Nadiren	3- Bazen	4- Sık Sık	5- Her Zaman
--------------------	---------------	-------------	---------------	-----------------

		1	2	3	4	5
1	Başkalarını ikna etmeye çalışırken nasıl tepki vereceklerini tahmin eder					
2	İşbirliğini teşvik ederek iyi bir ekip çalışması sergiler					
3	Görünmeyen destek yaratarak başkalarını ikna eder					
4	Kendi performansını iyileştirmek için harekete geçer					
5	Başkaları ile iş birliği yapmaz					
6	Başkalarına koçluk ve mentorluk yapar					
7	Stres altındayken sükunetini kaybeder					
8	Problemlerden çok olasılıkları görür					
9	Kendi duygularının farkında olduğunu gösterir					
10	Stresli durumlar karşısında sakinliğini korur					
11	Bir ekiple veya organizasyon içinde çalışırken yazılı olmayan kural ve süreçleri bilir					
12	Farklı geçmişte sahip kişileri anlar					
13	Kilit pozisyondaki kişilerin desteğini alarak başkalarını ikna eder					
14	Değişen önceliklere ve hızlı değişime uyum sağlar					
15	Kendini geliştirmeye çalışmaz					
16	Kişileri tartışmaya dahil ederek ikna eder					
17	Kendi duygularının davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayabilir					
18	Ölçülebilir ve zorlayıcı hedefler koyarak kendini geliştirmeye çalışır					
19	İşleri daha iyi yapmanın yollarını arar					
20	Ekibin veya organizasyonun değerlerini ve kültürünü anlar					
21	İnsanların, durumların veya olayların içindeki olumsuzluklardan çok olumlu yönlerini görür					
22	İlgi alanlarına hitap ederek başkalarını ikna eder					
23	Geleceğe umutla bakar					
24	Standart prosedürleri esnek bir şekilde uygulayarak duruma veya şartlara uyum sağlar					
25	Kendi bakış açısından farklı olan görüşleri anlar					
26	Güç durumlarda bile soğukkanlılığını korur					
27	Sosyal ilişki ağlarını bilir					
28	Dikkatle dinleyerek başkalarını anlar					
29	Kendi güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını kabul eder					
30	Başkalarını geliştirmek için zaman ayırmaz					

31	Konuyla ilgili herkesin destekleyebileceği bir görüş noktası bularak anlaşmazlıkları çözmeye çalışır					
32	Tehditlerden çok fırsatları görür					
33	Başkalarına destek olarak iyi bir ekip çalışması sergiler					
34	Sürekli koçluk veya mentorluk sağlar					
35	Zor bir durumun olumlu yönünü görür					
36	Duygusal anlamda olumlu bir hava yaratarak başkalarını yönetir					
37	Başkalarını geliştirmek için kişisel olarak zaman ve çaba sarf eder					
38	Başkalarını önemser ve gelişimleri ile ilgilenir					
39	Başkalarının katkılarını alarak iyi bir ekip çalışması sergiler					
40	Durumlar karşısında tepkilerini kontrol eder					
41	Duyguların öne çıktığı durumlarda bile uygun bir şekilde davranır					
42	Olanlar ile kendi duyguları arasındaki bağlantıyı anlar					
43	Kendi performansını iyileştirmek için çaba göstermez					
44	Belirsiz ve değişen şartlara uyum sağlamakta zorlanır					
45	Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanır					
46	Anlaşmazlıkları açığa çıkararak çözer					
47	İnsanlara ilham vererek onları yönetir					
48	Herkesin çıkarlarını gözetken bir çözüm yolu bularak anlaşmazlıkları çözmeye çalışır					
49	Başkalarının hemen fark edilmeyen duygularını anlamaz					
50	Başkalarının davranışlarının altında yatan sebepleri anlar					
51	Anlaşmazlıkların büyümesine göz yumar					
52	Ekibindeki veya organizasyondaki resmi olmayan yapıyı bilir					
53	Genel stratejiyi, hedefleri veya projeleri gerekli durumlarda uyarlar					
54	Anlaşmazlıkları çözerken, duyguların mevcut durumu en az seviyede etkilemesi için çalışır					
55	Kendi duygularının altında yatan sebepleri tanımlar					
56	Ekipteki herkesin katılım göstermesini teşvik ederek iyi bir ekip çalışması sergiler					
57	İnsanlara zorlayıcı bir yön belirleyerek onları yönetir					
58	Kendi duygularını açıklamaz					
59	Uyuşmazlıklar konusunda ilgili kişilerle açıkça konuşarak sorunu çözmeye çalışır					
60	Çalışanlarda bağlılık duygusu yaratmaz					
61	Başkalarına saygılı olarak iyi bir ekip çalışması sergiler					
62	Başkalarına kendi gelişimleri için faydalı gördükleri geri bildirimlerde bulunur					
63	Ait oldukları gruptan gurur duymalarını sağlayarak insanları yönetir					
64	Yersiz yere sabırsızlanır veya asabiyet gösterir					
65	Genel stratejiyi, hedefleri veya projeleri beklenmedik durumlar karşısında uyarlar					
66	Kendi performansını geliştirmek için çaba gösterir					
67	İnsanlara en iyiyi yapabilmeleri için yol gösterir					
68	Bir işi yapabilmek için sistemi nasıl işletmesi gerektiğini anlamaz					
69	Ekibin veya organizasyonun konuşulmayan kurallarını bilir					
70	Kendisini başkalarının yerine koyarak onları anlar					
71	Başkalarını ikna etmeye çalışırken birden çok yöntem kullanır					
72	Aynı anda birden çok talebe rahatlıkla yanıt vererek duruma uyum sağlar					

III. BÖLÜM

Görüşleriniz

Sayın katılımcı, aşağıdaki iş ile ilgili olarak yaşadıklarınıza ilişkin ifadelere vereceğiniz cevapları 1’den 5’e kadar sıralanan açıklamalardan size en uygun olanı seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

1- Hiçbir Zaman	2- Nadiren	3- Bazen	4- Sık Sık	5- Her Zaman
--------------------	---------------	-------------	---------------	-----------------

		1	2	3	4	5
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					