

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETİM ELEMANLARININ
SAHİP OLDUĞU DUYGUSAL ZEKÂNIN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ VE ÇANAKKALE ONSEKİZ MART
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Tanju ÇOLAKOĞLU

Eskişehir, 2017

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETİM ELEMANLARININ
SAHİP OLDUĞU DUYGUSAL ZEKÂNIN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ VE ÇANAKKALE ONSEKİZ MART
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Tanju ÇOLAKOĞLU

DOKTORA TEZİ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Aralık, 2017**

Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1403E067 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Tanju ÇOLAKOĞLU'nun "Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekanın, Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Emek Davranışları ile Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği" başlıklı tezi 15 Aralık 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Üye : Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL
Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI
Üye : Prof.Dr.Murat GÜMÜŞ
Üye : Prof.Dr.Nazan YELKİKALAN

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETİM ELEMANLARININ SAHİP OLDUĞU DUYGUSAL ZEKÂNIN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI İLE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ VE ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Tanju ÇOLAKOĞLU

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, 2017

Danışman: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Çalışanlar sahip olduğu ve organizasyonlara katkı sağlayabilecek bilgi, fikir ve düşünceleri paylaşmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Sessizliğin yarattığı kayıplar ise artan bir biçimde açığa çıkmaktadır. Bu sebeple sessizlik sorunsalını çözebilecek farklı çözüm önerileri araştırmalara konu olmaktadır. Öte yandan çalışma yaşamında duygusal becerilerin ve sergilenen duyguların etkilerinin önemi de gün geçtikçe daha fazla anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın amacı Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi öğretim elemanlarının sergilediği duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik davranışlarının etkileşimini incelemektir. Özellikle organizasyonlar için büyük bir problem olan sessizlik davranışını azaltabilecek faktörler araştırılmaktadır. Bu amaçla duygusal zekâ ve duygusal emek faktörlerinin sessizlik üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışma neticesinde bu değişkenler ve alt boyutları arasında farklı düzeylerde pozitif ve negatif ilişkilerin bulunduğu ortaya konulmuştur. Duygusal emek sessizliği azaltmamaktadır. Hatta duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel duygusal emek, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizliği arttırmaktadır. Duygusal zekâ sessizlik türlerinden bazılarını azaltıcı etkiye sahiptir. Duygusal zekâ, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltmaktadır. Son olarak duygusal zekâ, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizliği arttırmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Zekâ, Duygusal Zekâ, Duygusal Emek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Ses

ABSTRACT

A STUDY ON THE INTERACTION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE,
ORGANIZATIONAL SILENCE AND EMOTIONAL LABOR BEHAVIOUR OF
UNIVERSITY MEMBERS AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: ANADOLU
UNIVERSITY AND ÇANAKKALE ONSEKİZ MART UNIVERSITY SAMPLE

Tanju ÇOLAKOĞLU

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Anadolu University, Institute of Social Sciences, December, 2017

Consultant: Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Employees may prefer to remain silent rather than sharing information, ideas and thoughts that can contribute to the organization. The losses that silence creates are increasingly emerging. On the other hand, the importance of emotional skills and the effects of the emotions displayed in the working life is becoming increasingly understood. The purpose of this study is to examine the interaction of the emotional intelligence, emotional labor and silence behaviors exhibited by the lecturers of Anadolu University and Çanakkale Onsekiz Mart University. Particularly factors that can reduce silence behavior, which is a big problem for organizations, are being investigated. For this purpose, it was investigated whether emotional intelligence and emotional labor factors have a reducing effect on silence.

As a result of the study, it was revealed that there are both positive and negative relations between these variables and sub-dimensions of these variables at different levels. Emotional labor does not reduce silence. In fact, the superficial emotional labor, which is a subdimension of emotional labor, promotes the accepting silence, which is a subdimension of organizational silence. Emotional intelligence has the effect of reducing some of the types of silence. Emotional intelligence reduces the accepting and defensive silence that are subdimensions of organizational silence. Finally, emotional intelligence increases the protective silence, which is a subdimension of organizational silence.

Keywords: Intelligence, Emotional Intelligence, Emotional Labor, Organizational Silence, Organizational Voice.

ÖNSÖZ

Tez çalışmama başladığım günden bu yana bana güvenerek bu yola birlikte çıkmayı kabul eden, net ve açık yönlendirmeleriyle bana her zaman yardımcı olan, hocam, danışmanım Prof. Dr. Enver ÖZKALP'e sonsuz desteği, anlayışı ve sabrı için içtenlikle teşekkür ediyorum. Tez jürimde yer alan hocalarım Prof. Dr. Çiğdem KIREL'e ve Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya anlayışları, güler yüzleri ve ufuk açıcı yönlendirmeleri için teşekkür ediyorum.

Anketi değerlendiren tüm öğretim üyelerine ve anketin uygulanmasına izin veren Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi yetkililerine; tezimin uygulama sürecindeki destekleri için Yrd. Doç. Dr. Emin Cihan DUYAN'a ve Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT'a ve tezimin teslim sürecinde yardımlarını esirgemeyen Ayça GÜZEL ÖZBEK'e teşekkür ediyorum.

Son olarak, doktora başladığım ilk günden bu yana, bana her zaman destek olan aileme ve tez yazım sürecimde bana yardımcı olan eşim Hale ÇOLAKOĞLU'na gönülden teşekkür ediyorum.

Tanju ÇOLAKOĞLU

15.01/2018

ETİK VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

(İmza)

Tanju ÇOLAKOĞLU
(Adı-Soyadı)

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iii
ETİK VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	iii
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar / ÇİZELGELER DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
1: GİRİŞ	1
1.1. Genel Bakış	1
1.2. Problemin Tanımı	2
1.3. Çalışmanın Amacı	3
1.4. Araştırmanın Konusu	3
1.5. Araştırmanın Önemi	3
2: LİTERATÜR TARAMASI.....	5
2.1. Duygusal Zekâ	5
2.1.1. Duygu kavramı	5
2.1.2. Zekâ kavramı.....	6
2.1.3. Duygusal zekâ kavramı.....	7
2.1.3.1. Duygusal zekâ boyutları	13
2.1.3.2. Örgütsel (kurumsal) duygusal zekâ.....	15
2.1.4. Duygusal zekâ modelleri.....	17
2.1.5. Duygusal zekâ ölçekleri	19
2.1.5.1. Mayer salovey caruso duygusal zekâ testi (MSCEIT)	19
2.1.5.2. Bar-on duygusal skor (katsayı) envanteri (EQ-I).....	19
2.1.5.3. Duygusal yeterlik envanteri (ECI).....	20
2.1.6. Duygusal zekânın etkileri	21
2.2. Ses ve Sessizlik	24
2.2.1. Genel anlamda ses ve sessizlik kavramları	24
2.2.1.1. Ses	24
2.2.1.2. Sessizlik	25
2.2.2. Örgütsel anlamda ses ve sessizlik kavramları	26
2.2.2.1. Örgütsel ses davranışı (voice).....	26
2.2.2.2. Örgütsel sessizlik	29
2.2.2.3. Örgütsel ses ve örgütsel sessizlik arasındaki farklar	31
2.2.2.4. Örgütsel sessizlik türleri	32
2.2.2.5. Örgütsel sessizliğin sebepleri.....	36
2.2.2.6. Örgütsel sessizliği tetikleyen davranışları açıklamaya yönelik çalışmalar	39
2.2.2.7. Tarihsel süreçte örgütsel sessizlik	40
2.2.2.7.1. Birinci dalga (1970 - 1980).....	41
2.2.2.7.2. İkinci dalga (1980 - 2000).....	42
2.2.2.7.3. Güncel dalga (21. yy).....	44
2.2.2.8. Örgütsel sessizliğin etkileri	45
2.3. Duygusal Emek.....	49
2.3.1. Duygusal emek kavramı	49
2.3.2. Duygusal emek biçimleri	52
2.3.3. Duygusal emeğin öncelleri	55

2.3.4. Duygusal emek yaklaşımları	55
2.3.4.1. Hochschild'in yaklaşımı.....	55
2.3.4.2. Ashforth ve Humphrey'nin yaklaşımı.....	56
2.3.4.3. Morris ve Feldman'ın yaklaşımı	57
2.3.4.4. Grandey'in yaklaşımı.....	57
2.3.5. Duygusal iklim, duygusal sağlık ve duygu yönetimi	58
2.3.5.1. Örgütlerde duygusal iklim.....	58
2.3.5.2. Duygusal sağlık.....	60
2.3.5.3. Duygu yönetimi.....	61
2.3.6. Duygusal emeğin etkileri	66
2.4. Araştırmadaki Değişkenlerin Birbiri İle İlişkilerine Dair Literatür.....	71
2.4.1. Duygusal emek ve duygusal zekâ ilişkisi	72
2.4.2. Duygusal emek ve örgütsel sessizlik etkileşimi	74
2.4.3. Duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik etkileşimi	76
2.5. Modeldeki Değişkenlerin Birbiri ile İlişkilerine Dair Uygulama Örnekleri.....	77
2.5.1. Duygusal zekâ ve duygusal emek.....	77
2.5.2. Duygusal emek ve sessizlik	80
2.5.3. Duygusal zekâ ve sessizlik.....	80
2.6. Literatür Taraması Işığında Çalışmanın Dayanakları.....	81
3: YÖNTEM.....	82
3.1. Araştırma Tasarımı.....	82
3.1.1. Araştırmanın yöntemi.....	82
3.1.2. Araştırma örnekleme.....	82
3.1.3. Araştırmada kullanılan anketler	84
3.2. Araştırmanın modellenmesi	85
3.3. Hipotezler	85
4: BULGULAR VE YORUMLAR	87
4.1. Temel Veri Analizi	88
4.1.1. Araştırma değişkenleri faktör analizleri.....	89
4.1.1.1. Duygusal zekâ faktör analizi	89
4.1.1.1.1. Duygusal zekâ için açıklayıcı faktör analizi.....	89
4.1.1.1.2. Duygusal zekâ için doğrulayıcı faktör analizi.....	91
4.1.1.2. Duygusal emek için doğrulayıcı faktör analizi	94
4.1.1.3. Örgütsel sessizlik için doğrulayıcı faktör analizi.....	95
4.1.2. Güvenilirlik analizleri	97
4.1.2.1. Duygusal emek ölçeği ölçümleri için güvenilirlik analizleri.....	97
4.1.2.2. Örgütsel sessizlik ölçeği ölçümleri için güvenilirlik analizleri	98
4.1.2.3. Duygusal zekâ ölçeği ölçümleri için güvenilirlik analizleri	99
4.1.3. Demografik oranlar.....	99
4.1.3.1. Yüzde ve sayı olarak demografik oranlar	99
4.1.3.2. Demografik gruplara göre değişkenlerin karşılaştırması	101
4.2. Modeldeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler	114
4.2.1. Değişkenler arası korelasyon analizleri.....	115
4.2.2. Araştırma modelinin oluşturulması	116
4.2.3. Değişkenler arası ilişki analizleri (Hipotez Testleri).....	119
4.2.3.1. Duygusal emek boyutlarının diğer değişkenler ile ilişkileri	119
4.2.3.2. Duygusal zekâ'nın örgütsel sessizlik boyutları ile ilişkileri.....	121
4.2.3.3. Örgütsel sessizlik boyutlarının birbiri aralarındaki ilişkileri	121
5: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	123
5.1. Tartışma	123

5.2. Sonuç	124
5.3. Öneriler	127
KAYNAKÇA	128

TABLolar / ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1. Yıllara göre tez sınıflandırması.....	72
Çizelge 4.1. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Ortalamaları.....	103
Çizelge 4.2. Derinlemesine Duygusal Emeğin Yaşa Göre Değişimi.....	105
Çizelge 4.3. Duygusal Emeğin Eğitim Düzeyine Göre Değişimi.....	107
Çizelge 4.4. Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi.....	108
Çizelge 4.5. Derinlemesine Duygusal Emeğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi...111	111
Çizelge 4.6. Derinlemesine Duygusal Emeğin Akademik Ünvana Göre Değişimi.....	113
Çizelge 4.7. Çalışılan Üniversiteye Göre Duygusal Zekâ Ortalamaları.....	114
Tablo 2.1. Eğitim - Duygusal Zekâ İlişkisi.....	11
Tablo 2.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	18
Tablo 2.3. Ses ve Sessizlik Türleri.....	33
Tablo 2.4. Sessizliği Oluşturan Etmenler.....	36
Tablo 2.5. Örgütsel Sessizlik Yazınında Temel Kavramlar.....	40
Tablo 2.6. Yetişkin Yaşam Doyumunun Öncelleri.....	61
Tablo 2.7. Yıllara Göre Tez Sınıflandırması.....	71
Tablo 2.8. Kategorilerine Göre Tez Sınıflandırması.....	72
Tablo 4.1. Duygusal Zekâ Açıklayıcı Faktör Analizi.....	90
Tablo 4.2. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	94
Tablo 4.3. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	95
Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....	96
Tablo 4.5. Duygusal Emek Tüm Sorular Güvenilirlik İstatistiği.....	97
Tablo 4.6. Duygusal Emek Yüzeysel Davranış Boyutu Güvenilirlik İstatistiği.....	97
Tablo 4.7. Duygusal Emek Derinlemesine Davranış Boyutu Güvenilirlik İstatistiği.....	97
Tablo 4.8. Duygusal Emek Samimi Davranış Boyutu Güvenilirlik İstatistiği.....	97
Tablo 4.9. Duygusal Emek İlk İki Boyutu (10 Soru) Güvenilirlik İstatistiği.....	98
Tablo 4.10. Örgütsel Sessizlik Tüm Sorular Güvenilirlik İstatistiği.....	98

Tablo 4.11. Örgütsel Sessizlik Kabullenici Sessizlik Boyutu Güvenilirlik İstatistiği.....	98
Tablo 4.12. Örgütsel Sessizlik Savunmacı Sessizlik Boyutu Güvenilirlik İstatistiği.....	98
Tablo 4.13. Örgütsel Sessizlik Korumacı Sessizlik Boyutu Güvenilirlik İstatistiği	99
Tablo 4.14. Duygusal Zekâ Tüm Sorular Güvenilirlik İstatistiği.....	99
Tablo 4.15. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	99
Tablo 4.16. Katılımcıların Yaş Dağılımı	99
Tablo 4.17. Katılımcıların Eğitim Düzeyi	100
Tablo 4.18. Katılımcıların Kıdem Durumu	100
Tablo 4.19. Katılımcıların Akademik Unvanları.....	101
Tablo 4.20. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversite	101
Tablo 4.21. Cinsiyete Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem T Testi.....	102
Tablo 4.22. Yaşa Göre Karşılaştırma (Varyans Homojenlik Testi)	104
Tablo 4.23. ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Yaş).....	104
Tablo 4.24. Derinlemesine Duygusal Emegın Yaşa Göre Değişimi (Tukey testi).....	105
Tablo 4.25. Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma (Varyansların Homojenlik Testi).....	106
Tablo 4.26. ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Eğitim Düzeyi)	106
Tablo 4.27. Çalışma Süresine (Kıdeme) Göre Karşılaştırma (Varyansların Homojenlik Testi)	107
Tablo 4.28. ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Kıdem).....	108
Tablo 4.29. Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey testi) ..	109
Tablo 4.30. Savunmacı Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey testi)	110
Tablo 4.31. Derinlemesine Duygusal Emegın Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey testi)	111
Tablo 4.32. Akademik Unvana Göre Karşılaştırma (Varyansların homojenlik testi).....	112
Tablo 4.33. ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Akademik Unvan)	112
Tablo 4.34. Çalışılan Kurum Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem T Testi	113
Tablo 4.35. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Korelasyon Analizi	115
Tablo 4.36. Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu	115
Tablo 4.37 Araştırma Modellemesinde Değişkenlerin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	119
Tablo 4.38. Araştırmaya Ait Hipotezlerin Kabul Red Durumu Tablosu.....	122

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Zekâ ve Duygusal Zekânın Tarihsel Çizelgesi	7
Şekil 2.2. Sosyal, Duygusal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişki.....	8
Şekil 2.3. Duygusal Zekâ'nın Unsurları.....	14
Şekil 2.4. Salovey ve Mayer'e Göre Duygusal Zekâ Etmenleri	15
Şekil 2.5. Çalışanların Davranış Biçimlerine Göre Sessizlik Ve Ses Davranışları.....	33
Şekil 2.6. Ortaya Çıkış Biçimine Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	34
Şekil 2.7. İşgörenlerin Sessizliği Tercih Etme Nedenleri	37
Şekil 2.8. Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Dinamikler	38
Şekil 2.9. Morris ve Fieldman'a Göre Duygusal Emek Süreci.....	57
Şekil 2.10. Grandey'e Göre Duygu Yönetimi Akışı.....	58
Şekil 2.11. Duygusal Emek Süreci.....	69
Şekil 3.1. Araştırmanın Temel Değişkenleri.....	85
Şekil 4.1. Araştırmanın İlk Modellemesi	117
Şekil 4.2. Araştırmanın Son Modellemesi	118

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklama
AMOS	Analysis of Moment Structure
CEO	Chief Executive Officer (Üst Düzey Yönetici)
Çev.	Çeviren
DE	Duygusal Emek
DED	Derinlemesine Duygusal Emek
DEY	Yüzeysel Duygusal Emek
Dr.	Doktor
DRY	Derinden Rol Yapma
DZ	Duygusal Zekâ
ECI - 2:	Emotional Competence Inventory Version 2 (Duygusal Yeterlik Envanteri Versiyon 2)
ECI - 360:	Emotional Competence Inventory - 360 Degrees (360 Derece Duygusal Yeterlik Envanteri)
ECI - U:	Emotional Competence Inventory - University Edition (Duygusal Yeterlik Envanteri – Üniversite Versiyonu)
ECI:	Emotional Competence Inventory (Duygusal Yeterlik Envanteri)
Ed.	Editör
EFT	Emotional–Focused Therapy (Duygu Odaklı Terapi)
EI:	Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)
EIO	Kurumlara ait duygusal zekâ
EQ:	Emotional Quotient (Duygusal Zekâ), (Duygusal Katsayı) (Duygusal Zekâ)
EQ-I:	Emotional Quotient Inventory (Duygusal Zekâ Envanteri)
EQS	Endotoxin Quantitation Software (Endotoksin Ölçüm Yazılımı)
ESCI	Emotional and Social Competence Inventory (Duygusal ve Sosyal Yeterlik Envanteri)
IQ	Intelligence Quotient (Akademik Zekâ), (Zekâ Katsayısı), (Klasik - Bilişsel Zekâ)
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KATÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
LISREL	Linear Structural Relations

LMX	Leader-Member Exchange (Lider –Üye Etkileşimi)
MATLAB	Matrix Labrotary
MBA	Master of Business Administration; İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı
MEIS: Ölçeği)	The Multifactor Emotional Intelligence Scale (Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği)
MSCEIT	Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (Mayer, Salovey, Caruso Duygusal Zekâ Testi)
OS	Örgütsel Sessizlik
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
p.	Pages
PWC	Price Waterhouse Coopers
s.	sayfa
Sig	Significance (Anlamlılık)
SPSS Programı)	Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
Vol.	Volume
WLEIS	Wong, Law Emotional Intelligence Scale (Wong, Law Duygusal Zekâ Ölçeği)
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu
YRY	Yüzeysel Rol Yapma
yy	yüzyıl

1: GİRİŞ

Çalışmaya girizgâh teşkil etmesi düşünülen bu bölümde araştırma ile ilgili genel bilgilere yer verilecektir. Bölüm içerisinde araştırmaya konu olan problemin tanımı, çalışmanın amacı, araştırmanın konusu ve araştırmanın önemi gibi alt başlıklara yer verilecektir.

1.1. Genel Bakış

İşgörenlerin sesini çıkarmadan uyum içinde vazifesini yerine getirdiği çalışma devri oldukça gerilerde kaldı. Günümüzde ise örgütler işgörenlerin fikirlerini göz ardı etme lüksüne sahip olmadıklarının bilincindedir. Kulağa gerçekten rasyonel ve gerçekçi gibi gelen bu ifadeler acaba gerçekten çalışma hayatının gerçeklerini yansıtıyor mu? İşverenler gerçekten işgörenlerin fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri koşulları sağlayabiliyor ve işgörenler de bu koşulları değerlendirerek örgütleri için fayda sağlama veya çeşitli olumsuzlukları engelleme davranışını sergiliyor mu?

Bu soruların cevabı üzerine gidildiğinde örgütlerin birbirine göre farklılıklar göstereceği muhakkaktır. Bazı örgütlerde daha olumlu bir tablo oluşurken kimilerinde yukarıda belirtilen ifadenin bir ütopya olarak algılanabileceği öngörülebilir bir sonuçtur. Geçmişte işgörenlerin fikirlerinin tamamen göz ardı edildiği örgüt yapıları (kölelik, endüstri devriminin ilk yıllarındaki çalışma koşulları vb.) günümüzde büyük oranda terk edilmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin tüm fikirlerini ve duygularını ifade edebildiklerini söylemek de gerçekçi değildir.

İşgörenlerin yaşadıkları bu kişisel ifade etme zorluklarına bağlı sorunlar örgütsel davranış literatüründe uzun zamandan beri kendine yer bulmakla birlikte, bu durumun “örgütsel sessizlik” şeklinde kavramsallaşması daha yakın dönemlere rastlamaktadır. Öte yandan sorunun isminin konularak kavramsallaştırılmasının çözümünü beraberinde getirmediği de aşikârdır.

Günümüzde örgütsel sessizlik örgütler tarafından istenmeyen bir durum, çözülmesi için çözümler aranan bir sorun olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sessizliğin aşılması için ise farklı çözüm önerileri öne sürülmektedir. İletişim sürecinin düzenlenmesinin ve sürdürülmesinin sorumluluğunun yönetime ait olduğu algısı beraberinde problemin çözüm noktasında da yönetsel beklentiler yaratmaktadır. Gerçekten de biçimsel veya biçimsel olmayan yönetim gücüne sahip olan kişilerin sessizliğin aşılmasında aktif rol almasını beklemek genel anlamda rasyonel bir beklenti olarak değerlendirilebilecektir.

Öte yandan sessizlik davranışının algılanabilmesi dahi bazı iletişim yeteneklerini gerekli kılmaktadır. Teşhis aşamasında empati (duygudaşlık) ve iletişim rol oynarken, sessizlik davranışının aşılmasında ise etkileme yetenekleri fayda sağlayabilecektir. Birden çok yeteneğin veya yetenek gruplarının gerekliliği doğal yeteneklerin yanı sıra bazı alanlarda eğitim ve gelişimi gerekli kılabilir. Bu üç yetenek (empati, iletişim, etkileme) duygusal zekâ kavramının sosyal boyutlarına ait yetenekler arasında yer almaktadır.

Duygusal zekâ geliştirilebilir olması yönü ile endüstriyel psikoloji alanında hatırı sayılır bir potansiyel sunmaktadır. Bireylerin kendisine ve başkalarına ait duyguları gözlemleyerek çözümlenme, birbirinden ayırt etme ve bu bilgiyi kullanarak birilerinin düşünce ve eylemleri yönlendirme etkisine sahip olan duygusal zekâ sessizlik üzerinde de doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahip olma potansiyelini barındırmaktadır.

Sessizlik davranışının farklı sebeplere dayanan çok yönlü yapısı farklı etkenlerin tek tek veya birlikte sessizliğe yol açabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu sebeple literatürde örgütsel sessizlik olgusunun pek çok farklı değişken ile etkileşimi ele alınmaktadır. Duygusal emekte bu değişkenlerden biri olarak ele alınabilir.

Duygusal emek davranışının sergilenmesi günümüzde özellikle hizmet sektöründe bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Geçmişte sadece yaşlı ve hastalar için bakım hizmetleri ve küçük yaştakilerin eğitiminde ihtiyaç duyulan bir destekleyici hizmet olarak algılanan duygusal emek faktörü örgütsel önemine ait farkındalığın da artması ile birlikte farklı hizmet sektörü alanlarında kullanım imkânı bulmaya başlamıştır. Henüz tüm etkileri bilinmeyen bir alan olarak tanımlanabilecek olan duygusal emeğe dair araştırmalar yeni uygulama alanları ortaya koymaktadır.

Örgütsel sessizlik ve duygusal emeğin her ikisi de belirli amaçlar doğrultusunda bireyin gerçek duygularını dışa vurmaktan kaçınma davranışını barındırmaktadır. Bu durum iki değişkenin arasında etkileşim bulunması potansiyelini araştırmaya değer kılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında çalışma bireyin sahip olduğu duygusal emek ve duygusal zekâ etkenlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

1.2. Problemin Tanımı

Örgütler açısından entelektüel sermaye unsuru olan çalışanların, örgüt içerisinde süreçlere ilişkin farkındalıkları, örgütün faaliyetleri ile ilgili fikirleri, düşünceleri, önerileri ve bu faaliyetler ile ilgili geri bildirimleri rekabet açısından fark yaratabilecek unsurlardır. Öte yandan, örgütsel sessizlik olgusu bu süreç için engel teşkil etmekte ve örgütler için avantaj sağlayabilecek iletişim olanaklarının sınırlandırılması ile örgütlere zarar vermektedir. Bu yönü ile

ele alındığında sessizlik davranışı aşılması gereken bir engel olarak değerlendirilebilmektedir. Bu çalışmada sessizlik davranışını etkileyen duygusal emek ve duygusal zekâ unsurlarının etkileşimi incelenecektir.

1.3. Çalışmanın Amacı

Örgütsel anlamda sessizlik davranışı veya sessizlik kültürünün aşılması, sessizlik davranışının tanımlanarak sessizlik davranışı sınıflandırılmasında yerine konulması, diğer bir deyiş ile doğru teşhisi de içeren bir yaklaşım ile mümkün olacaktır. Tanımı izleyen süreçte sessizliğin aşılmasında izlenebilecek yollardan biri de "örgütsel ses" olgusunun teşvikidir. Bu doğrultuda duygusal zekâ ve duygusal emek faktörleri örgütsel ses ve sessizlik davranışı üzerinde etkiye sahip olması muhtemel faktörlerdir. Buna göre bu etkiye dair hipotezler çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışma bu hipotezlerin doğruluğunu veya ne oranda bir etkileşimin mevcut olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır.

1.4. Araştırmanın Konusu

Bu çalışma kişilerin sahip oldukları duygusal zekâ unsuru ve duygusal emek sergileme eğiliminin örgütsel sessizlik (veya örgütsel ses) davranışının ortaya çıkmasında belirleyici olabileceği temel hipotezini konu almaktadır. Çalışmada akademisyenlerin duygusal zekâ ve yine bununla bağlantılı olarak duygusal emek faktörünü kullanmasının getirebileceği sonuçlar ele alınmıştır. Duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik değişkenlerinden hangilerinin (istatistikî açıdan anlamlı) etkileşim içerisinde bulunduğu, etkileşimin yönü (pozitif veya negatif) ve her bir etkileşimin şiddeti araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur.

1.5. Araştırmanın Önemi

Örgütsel davranış alanında uzun yıllardır adı geçmekle birlikte son yıllarda öneminin daha fazla anlaşılması ile sıkça değinilen konular arasında yerini alan örgütsel sessizlik konusu ile ilgili yerli literatürde de son yıllarda yapılan araştırmaların sayısında artış söz konusudur.

Toplumsal kültür anlamında itibar gören bir eylem olduğu düşünüldüğünde, sessizliğin bir sorun olarak kabul edilmesinin gecikmesi daha anlaşılır olacaktır. Sessizliğin olağan, hatta olması gereken davranış olarak örnek gösterilmesi uzun süre sessizlik nedeni ile katlanılan kayıpların tespitini güçleştirmiştir.

Örgütsel sessizliğin bir sorun olarak teşhis edilmesi ile birlikte bu sorunun çözüm yolları da araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Günümüze kadar farklı "tedavi"ler

geliştirilmiş olmakla birlikte sessizlik olgusu hakkındaki kuramsal bilgiler gelişim gösterdikçe uygulama anlamında çözüm yolları da daha spesifik hale gelecektir.

Bu çalışma organizasyonları oluşturan bireylerin sergilediği sessizlik davranışını azaltmak için kullanabileceği unsurlardan bazılarını ışık tutma ve bunların etkinliğini sınamayı hedef almaktadır. Çalışma örgütsel davranış literatüründe kendine yer etmiş olan duygusal zekâ unsuru ve duygusal emek faktörlerinin örgütsel sessizlik ile ilişkilerini araştırmayı amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda çalışmada örgütsel sessizlik bağımlı değişken, duygusal zekâ ve duygusal emek ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Faktörler arasında nedensellik bağı kurmayı hedefleyen çalışma değişkenler arasındaki etkileşimi spesifik olarak ele alması yönüyle alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkilerini açıklaması beklentisini barındırmaktadır. Faktörler arasında açıklayıcılık anlamında çıkabilecek belirgin ayrışımaya dair bu tür bir olumlu sonuç çalışmanın sonuçlarına ayırt edici ve işlevsel bir anlam katacağı düşüncesindeyiz.

Bu tür bir çözüm geliştirmenin önemi yukarıda da belirtilen sessizliğin yol açtığı kayıpları bertaraf etme noktasında değer kazanacaktır. Örgütsel sessizliğin karşıtı olan örgütsel ses davranışının örgüt içerisinde yaygınlaşarak örgüt kültürü haline gelmesi, bu başarıyı sağlayamayan örgütler karşısında açık bir rekabet unsuru oluşturacaktır. Bu yönüyle çalışma literatüre katkısının yanı sıra uygulama alanında da farklılık getirmeyi amaçlamaktadır.

2: LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmada konu alınan değişkenlere dair literatür bilgisi bu bölümde yer almaktadır. Bölüm içerisinde ilk olarak çalışmanın temel değişkenleri olan duygusal zekâ, duygusal emek, ses ve sessizlik kavramlarına ait yazın yer almaktadır. Çalışmaya yön vermesi amacı ile bu değişkenlerin aralarındaki ilişkilere dair daha önce yapılmış teorik ve uygulamalı çalışmalara da yer verilmesi uygun görülmüştür.

2.1. Duygusal Zekâ

Bu başlık altında öncelikle, duygusal zekâ kavramının oluşumunda faydalanılan temel kavramlar, kavramın tarihçesi, duygusal zekânın boyutları, kurumsal duygusal zekâ gibi kavramsal başlıklara yer verilmiştir. Bu temelin üzerine duygusal zekâ modelleri, duygusal zekâ ölçekleri ve duygusal zekânın etkileri gibi alt başlıklara yer verilmiştir.

2.1.1. Duygu kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğü duygu kavramını “Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” şeklinde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Duygular temel anlamda hareketlerimizin tetikleyici dürtüleri olarak kabul edilmektedir. Kelime anlamı ile duygu (emotion) kavramının temeli Latince hareket etmek anlamına gelen "motere" kelimesidir. “motere” kelimesinin önüne "e-" öneki getirildiğinde anlamı "uzaklaşmak" haline gelmektedir. Bu yönü ile bakıldığında duyguların hareketlere sebep olma ve yöneltme fonksiyonları sebebi ile aralarında bir sebep sonuç ilişkisi oluşturduklarını söylemek mümkündür. Bireylerin duygusal repertuarlarındaki farklı duyguların farklı farklı hareketlere yol açtığı bilinmektedir (Goleman 2006, s. 32).

Duygu, karmaşık, çok bileşenli ve eyleme hazırlayan bir durumdur. Belirli bir biçimde düşünme ve davranmaya iter (Smith vd. 2012, s.390). Duygu bireyi harekete geçiren ruhtur. Özkalp ve Cengiz (2003) çalışmalarında sanılanın aksine bireylerin davranış ve tepkilerinin akıl yolu ile kontrol etmek yerine duyguların etkisi altında kaldığını öne sürmektedir (Akin 2004, s.-8). Bir diğer tanıma göre duygu “hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlar ile ortaya çıkan bir hareket” olarak tanımlamak mümkündür (Barutçugil 2002, s.73).

Duygular bireyler için kişilerarası ilişkiler alanında rehberlik görevi üstlenmektedir. Pozitif duygular bireylerin keşif ve bağlılık gibi hedef odaklı davranışlarını pekiştirmektedir. Öte yandan olumsuz duygular ise entelektüel zekâyı engellemekte ve dolayısı ile bireyin

performansını olumsuz yönde etkileyen isteksizlik, verimsizlik, konsantrasyon kayıpları, odaklanamama, algı bozuklukları gibi sonuçları doğurmaktadır (Yaylacı 2008, s. 40).

Duygular iletişim üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Akın bu etkiyi Charles Darwin'in İnsanlar ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi kitabındaki biçimi ile "duygular çeşitli davranışlara enerji verme, iletişim sistemi oluşturma gibi etkileri ile davranışlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir" şeklinde ifade etmektedir (Akın 2004, s.7). Bahsi geçen eserinde Darwin farklı kültürdeki insanların hareketleri ve vücut dilleri aynı duyguları ifade ettiğinde bu duyguların gerçek duygular olarak algılanma potansiyelinin arttığını söyleyerek duyguların önemine vurgu yapmıştır (Darwin 1890, s. 16). Bu yönü ile eser duyguların ifade ediliş biçimlerinin evrensel olmasının duyguların kabul edilmesi üzerinde etkisini vurgulamıştır.

Farklı hayvanların vücutları ile ses çıkararak karşı cins üzerinde cazibe duygusu ve diğer hayvan türler üzerinde korku duygusunu yaratması Darwin tarafından iletişim örneği olarak verilmektedir (Darwin 1890, s.100). Kitap farklı hayvanların farklı duyguları farklı biçimlerde ifade ediliş biçimlerine dair değerlendirmelere yer vermektedir.

2.1.2. Zekâ kavramı

Zekâyâ ait bir tanımlamaya göre, canlı varlıkların çevreye adaptasyon sağlayabilme, öğrenme, yeni bir şeyleri kullanma veya bulmasında (icat etme, alet edevat geliştirme vb.) etkili özelliklerin tümü zekâyı oluşturmaktadır. Bu yönü ile zekâ pek çok özelliği barındıran bir yetenekler bütünüdür. Diğer bir bakış açısıyla ise zekâ öğrenbilme kabiliyetidir (Güney 2000, s.225-227). Benzer biçimde Köroğlu zekâyı "yeni ve şaşırtıcı durumlarda çevreyle uyum sağlayabilme, soyutlama ve problem çözme gücü" olarak tanımlamaktadır (Köroğlu 2006, s.15). Emmanuel Kant "bütün bilgilerimiz duyularımızla doğar, oradan zekâyâ geçer ve akılla tamamlanır" ifadesi ile bilginin oluşması sürecinde zekânın yerini tanımlamıştır (Özaslan vd. 2009, s.99).

Türk Dil Kurumu zekâ kavramını: "İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, dirayet, feraset" bir yetenek grubu biçiminde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Zekâ büyük oranda kalıtım ve çevre etkisi ile şekillenmektedir. Bunun sonucunda gerek zekâ düzeyinde gerekse farklı zekâ boyutlarının gelişiminde aynı ailede veya aynı çevrede yaşayan bireyler arasında farklılıklar oluşabilmektedir.

Gardner'a göre bir becerinin zekâ olarak nitelenebilmesi için üç ölçütü sağlaması gerekmektedir. Bunlar (Tatar vd. 2011:, s.326):

• Beceri ile ilgili beyinde duyarlı bir alan olması ve bu duyarlı alanın hasar görmesi durumunda söz konusu becerinin büyük ölçüde yitirilmesi gerekmektedir.

• Bir yetenek veya yetenek grubunun zekâ olarak nitelenebilmesi için söz konusu yeteneklerin gelişimsel bir seyir göstermesi (yaş, deneyim ve öğrenmeyle gelişim göstermesi) gereklidir.

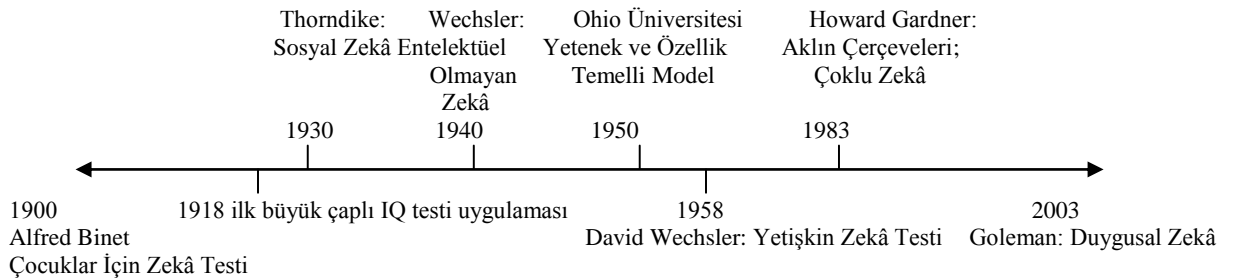
• Bir yetenek veya yetenekler kümesi bireyin tercih edilen davranış biçimlerinden çok zihinsel performansla ilgili becerilerini yansıtmalı ve psikometrik bulgularla da desteklenebilmelidir (ölçülebilir ve kavramlaştırılabilir olmasıdır).

Zekâ olgusunun iletişim ve sosyal yetenekler üzerinde etkiye sahip bileşeni duygusal zekâ adı ile kavramlaştırılmıştır. Kişilerin potansiyellerini ortaya koyma olanağı sağlaması yönü ile geliştirilebilir nitelikte olması sebebi ile duygusal zekâ fark yaratma anlamında bir araç olarak kabul edilmiştir (Edizler 2010, s.2970). İktisat bölümü üniversite öğrencileri üzerinde araştırma yapan Kiss ve meslektaşları IQ (Intelligence Quotient) ve EQ (Emotional Quotient) değerlerinin ikisinin de akademik başarı olarak kabul edilen not ortalamaları üzerinde etkiye sahip olduğuna dair sonuçlar elde etmişlerdir (Kiss vd. 2014: 30).

Öte yandan Gondal ve Husain'in gerçekleştirdikleri çalışma neticesine göre, bilişsel zekâyı ölçen IQ değerleri ile çalışanların performansları arasında düşük bir etkileşim var iken, duygusal zekâ (EQ) ile çalışanların performansları arasında kayda değer bir korelasyon (ilgileşim) mevcuttur. Buna göre iş yerlerinde duygusal zekâ bilişsel zekâdan daha önemlidir (Gondal ve Husain: 2013: 153).

2.1.3. Duygusal zekâ kavramı

Zekâ kavramının gelişimi ile birlikte zekânın farklı alt bileşenlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalar sonucunda zekâ kavramı ile ilgili olarak Gardner'in çoklu zekâ kuramı gibi pek çok sınıflandırma biçimi ortaya atılmıştır.



Şekil 2.1. Zekâ ve Duygusal Zekânın Tarihsel Çizelgesi

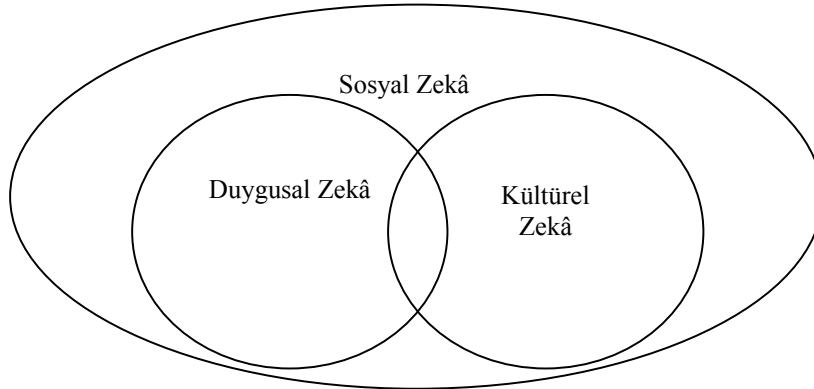
Kaynak: www.dattnerconsulting.com

Modern anlamda duygusal zekâ kavramının temeli Thorndike'in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayandırılmaktadır. Thorndike sosyal zekâyı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlamış ve bu alanda ilk adımları atmıştır (Doğan ve Demiral 2007: 211-212). Bu döneme kadar duyguların, zihinsel faaliyetleri engellediği düşünülmesi sebebi ile kontrol altında tutulmaları gerektiği kabul edilmiştir (Doğan ve Şahin 2007: 232).

Sosyal zekâ pek çok farklı isim ile anılmaktadır; insanları anlayabilme zekâsı, iletişim zekâsı, kişilerarası zekâ bunlardan bazılarıdır. Sosyal zekâyâ ait temel beceriler de çeşitlilik göstermektedir (Yavuz 2009: 165-172):

- İnsanlarla sözlü veya sözsüz iletişim kurabilme becerisi,
- Bireyin, ruhsal durumunun, duygularının farkına varabilme becerisi,
- Etkin dinleme becerisi,
- İşbirliği yapabilme becerisi,
- Empati kurabilme becerisi,
- Sinerji oluşturma becerisi,
- Grupları organize edebilme becerisi,
- Çatışmaları çözebilme becerisi,
- Sosyal analizler yapabilme becerisi, bu temel beceriler arasında sayılabilir.

Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekâ sosyal zekânın bir alt kümesidir (Salovey ve Mayer 1990: 189). Yine Mayer ve Salovey izleyen yıllardaki çalışmalarında duygusal zekâyı bir tür sosyal zekâ olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey 1993: 433). Crowne sosyal zekâyı kapsayıcı bir yapı olarak ele alarak duygusal zekâ ve kültürel zekâyı da kapsadığını öne sürmüştür (Crowne 2009: 158). Bu değerlendirmesini aşağıdaki şekil ile ifade etmiştir.



Şekil 2.2. Sosyal, Duygusal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişki

Kaynak: Crowne, 2009, s.157.

İzleyen yıllarda Crowne bu üç zekâ türünün birbirleri ile olan ilişkilerine dair deneysel çalışması neticesinde daha önce oluşturduğu yapıdan farklı bazı sonuçlar da elde etmiştir. Crowne deneysel çalışması neticesinde duygusal ve kültürel zekânın örtüşen ve birbirinden farklı kısımlarının bulunduğu noktalarında önceki önermelerini destekleyici sonuçlar elde etmiştir. Bununla birlikte duygusal zekâ veya kültürel zekânın sosyal zekânın alt kümesi olduğuna dair geçmişteki öne sürdüğü önermelerin deney sonuçlarına göre desteklenmemiş olduğunu gözlemlemiştir (Crowne 2013: 108-109).

Çalışanların motivasyonu, psikoloji, insan kaynakları yönetimi, iktisat, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi pek çok disiplinin kesiştiği ortak bir alanda yer almaktadır. Duygusal ve sosyal zekâ çalışanların iş tatmini, olumlu iş tutumları, öz yeterlik ve liderlik potansiyeli gibi sonuçlar getirebilecek davranışlarını olumlu etkileme potansiyeline sahiptir (Njoroge ve Yazdanifard, 2014, s. 35).

Duygusal zekâ, kendi duygularımızı (stres, olumlu imaj sağlama vb.) ve başkalarının duygularını (gösterdikleri duygusal tepkiler yolu ile çevredekilerin istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yanlarını görme) tanıma, anlama ve bunları kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2006, s.7). Duygusal bilginin odak noktası duygusal zekânın alfabetini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenme ve duyguların aslında doğuştan sahip oldukları bilgi dağarcığının farkına vararak bu bilgilerden faydalanmaktır (Cooper ve Sawaf 2003, s.3). Duyguları faydalı biçimde kullanmak için duygusal bilgiyi doğru şekilde değerlendirmek gereklidir. Bu ise duygusal okuryazarlığı gerekli kılmaktadır.

Bir diğer tanıma göre duygusal zekâ bireyin kendisine ve diğerlerine ait duyguları bu duygular arasında ayırım yapabilmeyi sağlayacak şekilde denetlemesi ve birilerinin düşünce ve hareketlerini yönlendirmek için bu bilgileri kullanmasıdır (Zeidner vd. 2004, s.373). Kişinin hislerini bilmesi, içinde boğulmadan bu hisleri yönetebilmesi, yaptığı iş konusunda kendini motive edebilmesi, diğerlerinin hislerini fark ederek iletişim sağlayabilmesi bir diğer tanım olarak göze çarpmaktadır (Onay 2011, s.588).

Mayer ve Slovey'e göre duygusal zekâ, duyguları ve duygusal verileri anlamaya yardımcı olacak biçimde duyguları algılama, duyguları yaratma ve ulaşma buna ilave olarak entelektüel ve duygusal gelişime yardımcı olacak şekilde düşünceli bir biçimde duyguları düzenlemektir (Mayer ve Salovey 1997, s. 87). Duygusal zekâ farklı etki alanları ile pek çok farklı çalışmaya konu olmaktadır. Sosyal açıdan istenen bir kişi olmak (popülerite) ve içinde duygusal zekânın da bulunduğu birkaç nitelikli ilişkisinin sorgulandığı bir araştırmaya ait sonuçlar duygusal zekânın kendini beğenme ile birlikte popülerliğin değerli bir potansiyel belirleyicisi olduğunu göstermiştir (Magnus vd., 2006, s. 353).

Goleman, Boyatzis, ve McKee, Harvard Business Review dergisindeki “Primal leadership” isimli çalışmalarında liderlerin sahip olması gereken nitelikleri vermişlerdir. Bu niteliklerin önemini ise "Bir lider, sahip olduğu duygusal zekâ yetilerinin oluşturduğu repertuar ne kadar geniş ise o kadar etkin olacaktır. Çünkü işleyen bir organizasyonun ihtiyaçları ile baş etmek için daha esnek olacaktır" biçiminde ifade etmişlerdir (Goleman vd., 2001'den aktaran Legier Jr. 2007, s.110).

Duygusal zekânın mevcut hali ile psikolojik bir yapı olarak kullanımının yararlılığının bilimsel olarak yeterince kanıtlanmadığını ve kavram hakkında tartışmaların halen devam ettiğini savunan Law ve meslektaşları (2008) bunu farklı iki çalışmanın sonuçları ile örneklendirmektedir. İlk örnekte Davies, Stankov and Roberts 1998 yılındaki çalışmalarının neticesinde duygusal zekânın büyük ölçüde kişilik faktörleri ile örtüşen anlaşılması, ortaya koyulması zor bir yapı olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun zıttı olarak Law, Wong ve Song 2004 yılında gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda duygusal zekânın kişilik özelliklerinden ayrıldığı ve uygun biçimde tanımlanıp ölçüldüğünde aralarında yaşam tatmini ve denetleyiciler tarafından ölçülen iş performansı gibi pek çok istenen çıktı üzerinde ölçülebilir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir (Law vd. 2008, s.52).

Mayer 1999 yılında yeni bir çalışma alanı olarak tanımladığı duygusal zekâ kavramının popüler veya bilimsel psikoloji dallarından hangisine ait olduğuna dair kısa bir değerlendirmede bulunmuştur. Duygusal zekânın diğer kişisel özellikler gibi belirli yaşam çıktıları üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğunu öngörmenin doğru bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Fakat popüler literatürde sunulduğu gibi duygusal zekâ sahibi bireylerin yaşamda sınırsız bir avantaja sahip olduğuna dair bir yaklaşımın henüz bilimsel anlamda desteklenmemiş olması sebebi ile fazla iyimser bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir (Mayer 1999, s.1-2).

Duygusal zekâ kavramı kazandığı popülerliğe rağmen hali hazırda açığa kavuşmamış pek çok içeriği de ihtiva etmektedir. Burns'un 1978 yılındaki "Liderlik dünyadaki en fazla incelenen ve en az anlaşılan fenomenlerden biridir" tanımı günümüzde duygusal zekâ içinde geçerlidir. Benzer şekilde yıllar boyunca liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı geliştiğinin sorgulanması gibi duygusal zekânın da doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı geliştiği sorgulanabilir (Legier Jr. 2007, s.110). Bununla birlikte son çalışmalar duygusal zekânın sonradan geliştirilebilme potansiyeli olduğuna dair bulguları ortaya koymaktadır.

Duygusal zekâ yazının ilk dönemlerinde duygusal zekânın geliştirilebilir olup olmadığı ile ilgili karşıt görüşler ileri sürülmüştür. Alanın duayenleri dahi bu ilk dönemde ihtiyatlı bir yaklaşım sergilemeyi uygun bulmuşlardır. Caruso ve Salovey duygusal zekânın bilişsel zekâ

gibi ömür boyu sabit kalıp kalmadığının kesin olarak bilinemeyeceğini öne sürmüşlerdir. Buna rağmen duygusal zekâ (MSCEIT) skorlarının orta yaştaki yetişkinlerde genç yetişkinlere göre yüksek olduğunu belirterek duygusal zekâyı oluşturan yeteneklerin geliştirilebilir olduğuna dair optimistik bir yaklaşım da sergilemişlerdir. Bunun ise liderin sahip olduğu dört temel duygusal yetenin geliştirilmesi ile mümkün olduğunu savunmuşlardır (Caruso ve Salovey, 2004, s. 81).

Cherniss ve Goleman'ın (2001) ileri gelen bir işletme fakültesinin dekanıyla yaptıkları görüşme daha az iyimser bir görüşü göz önüne sermektedir. Dekan iş hayatında duygusal zekânın gerekliliğini kabul etmektedir. Ancak MBA öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerini geliştirmek için neler yaptıkları sorulduğunda hiçbir şey yapmadıklarını; bu tür niteliklerin hayatın erken aşamalarında özellikle de aile içinde geliştiğini ve kendi öğrencilerinin ise yetişkin olduklarını belirtmiştir (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 209).

Öte yandan Case Western Reserve Üniversitesi, Weatherhead School of Management MBA öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen ölçüm ve değerlendirmeler iki ila beş yıllık süreçte duygusal zekâyı ait yeteneklerin geliştirilebileceğini kanıtlamıştır. Yüksek lisansa giriş ortalama yaşları 27 olan öğrenciler üzerinde anket ölçümleri, video ve ses kayıtları ile eğitimin duygusal zekâ yetenekleri üzerinde yarattığı değişimi değerlendirmiştir. Bu değişimde yönetimin eski program yerine 1990 yılında uygulamaya başladığı yetkinlik temelli ve hedef odaklı yeni programın insan yönetimi ile ilgili içeriğinin etkisinin bulunduğu düşünülmektedir. Öğrencilere ait yetkinlikler üzerinde istatistikî açıdan güçlü gelişme (farklı yıllarda uygulanan ve farklı yetkinlikleri ölçen çoklu değerlendirmelere göre değişim) bulunduğu ortaya konulmuştur (Boyatzis, 2001, s. 235- 236). Bu ölçümlere ait sonuçlar aşağıda tablo haline getirilmiştir.

Tablo 2.1. *Eğitim - Duygusal Zekâ İlişkisi*

Mezuniyet yılı		Öz yönetim (7 yetkinlik)	Sosyal farkındalık (2 yetkinlik)	Sosyal yetenekler (6 yetkinlik)
1992, 1993, 1994, 1995	Tam zamanlı MBA öğrencileri	5/7	2/2	3/6
1994, 95, 96	Part-time MBA öğrencileri	5/7	1/2	5/6

Kaynak: *Boyatzis, 2001, s. 236.*

Duygusal zekâ olgusu kavramlaşmadan önceki dönemlerde (1950li yıllar) dahi günümüzde duygusal zekâ kapsamında değerlendirilen duygusal ve sosyal yeteneklerin geliştirilmesi için aracılık eden eğitim ve geliştirme çalışmaları mevcuttur. Bu eğitim ve geliştirmeler (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 210- 214):

• İnsan ilişkileri eğitimi: 1950li yıllarda Pensilvanya Eyalet Üniversitesi'nde yöneticilere verilen insan ilişkileri eğitim programı en erken başarılı duygusal zekâ eğitimi örneklerinden biridir. Bu program öz bilinç, empati ve liderlik gibi sosyal ve duygusal yetkinlikleri içermekte idi.

• Yöneticiler için davranış modelleme eğitimi: davranış modelleme eğitimi büyük oranda Bandura'nın 1977 yılında geliştirdiği sosyal öğrenme teorisine dayanmaktadır. Tipik bir davranış modelleme eğitimi programı hassas öz değerlendirme, uyumluluk, inisiyatif ve inovasyon, empati ve iletişim gibi sosyal ve duygusal yetkinlikler konusunda dersler verilmekte idi.

• Sorunlu çalışanlar için özyönetim eğitimi: Özyönetim eğitimi ilk olarak klinik psikologları tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Program gözetim altında olmayan çalışanların da iş yerinde duygusal anlamda yetkin olabilmeyi öğrenebileceklerine örnektir. Tüm bu örnekler ışığında yetişkinlerinde duygusal zekâ yetkinliklerini geliştirmelerin mümkün olduğunu söylemek mümkündür.

Duygusal zekânın öz bilinç, öz düzenleme, kendini motive etme, empati ve sosyal yetenekler gibi spesifik alanların teker teker geliştirilmesi için yöntemler mevcuttur. Bununla birlikte çalışma koşullarında duygusal zekânın tümleşik olarak geliştirilmesi için optimize edilmiş modellemelerde mevcuttur. Böyle bir modellemede uygulanabilecek yedi aşamalı süreç aşağıda verilmiştir (Cherniss ve Goleman, 2001, s. 218- 231):

1. Sosyal ve duygusal öğrenmeyi cesaretlendiren bir çevre yaratın.
2. Gönüllülüğü değerlendirin. Hazır olmayanları motive etmek için, öğrenenlerin duygusal zekânın faydalarını görmelerine yardım edin; öğrenenlerin kendi duygusal ve sosyal yetkinliklerini değerlendirmelerine yardım edin ve geri dönüş sağlayın; öğrenmenin kendileri tarafından yönetilmesini sağlayın; başarı için olumlu beklentiler geliştirin.
3. Öğrenenlerin açık, anlamlı ve yönetilebilir hedefler belirlemesine yardımcı olun.
4. İstenen yeteneklere uygun modeller kullanın.
5. Yeni yeteneklerle ilgili pratik yapmak için cesaret verin ve performans hakkında geri dönüş sağlayın.
6. Öğrencileri gerilemeye karşı aşıl原因.
7. Gelişim takibi için grup içinde destek oluşturun.

Patrick E. Merlevede'nin kendi ismini taşıyan (Patrick Merlevede's Acknowledge) eğitim firmasında 2000 yılında gerçekleştirilen ölçümler duygusal zekâ bileşenlerinde %10 ila 15lik bir artış tespit etmişlerdir. (Mervelede vd., 2003, s. 1).

2.1.3.1. Duygusal zekâ boyutları

Duygusal zekâ olgusunu gerek bilimsel yayınları gerekse iş hayatında uygulama alanları bulan kitapları ile popüler bir alan haline getiren Daniel Goleman duygusal zekâyı “kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme duygusu veya yetisi” olarak tanımlamaktadır. Goleman duygusal zekâyı duygusal ve sosyal yeterlilikler olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya ait beş yeterlilik öz bilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir. Bu yeterliliklere ait tanımlamalar aşağıda verilmiştir (Goleman 2000: 393-394):

- Öz bilinç: hissedilen duygulara ait farkındalık ve karar verme sürecinde bu avantajlardan faydalanma; sahip olunan çeşitli yetilerin bireylerin kendileri tarafından doğru olarak değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak geliştirilen özgüven duygusudur.

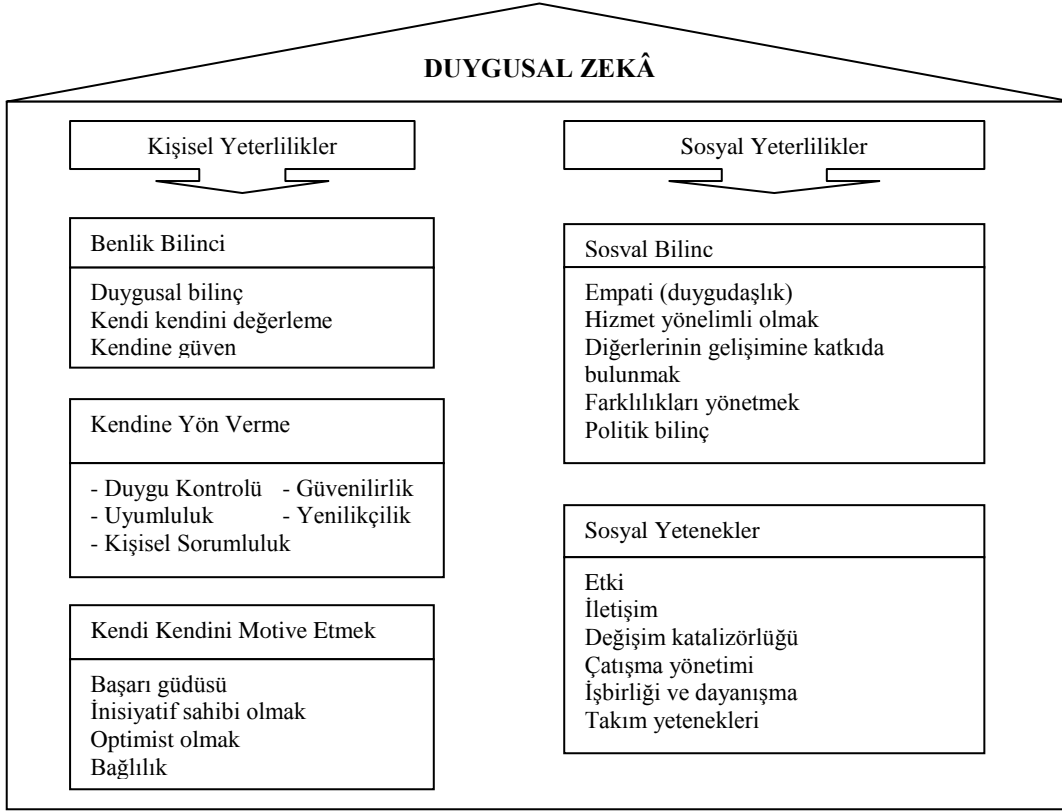
- Kendine çekidüzen verme: bireyin sahip olduğu duyguları yaptığı işi zorlaştırıcı değil kolaylaştırıcı şekilde kullanması, kendine ve çevresindekilere karşı vicdani açıdan rahatsızlık vermeyecek şekilde hareket etmesidir. Sürmekte olan duygusal olumsuzluklardan kendini kurtarma ve amaçlanan hedeflere ulaşma sürecinde zevkleri erteleme iradesini göstermektir.

- Motivasyon: hedeflere ulaşma ve gelişim çabaları gibi olumlu sonuçlara ulaşmak için gerekli çabalar, yenilgiler ve istediklerine ulaşamama gibi olumsuz sonuçlara karşı direnebilmek için gerekli tercihlerdir.

- Empati: duygudaşlık olarak dilimize çevrilen empati bireyin farklı kişilere ait hisleri onların bakış açısı ile görebilme yeteneği ve bunun sonucu olarak farklı kişilik yapısına sahip insanlarla iletişim kurabilme ve onlarla uyum sağlama yeteneğidir.

- Sosyal beceriler: kişilerle yürütülmekte olan iletişime dayalı ilişkilerde duygusal yönetimi (kendine ve diğerlerine ait duyguları düzenleme) elinde tutabilme, sosyal durumlara ve ilişki haritalarına ait güçlü farkındalık; sorunsuz etkileşim kurabilme; ve tüm bu yetenekleri ikna, liderlik etme, uzlaşma ve arabuluculuk, çözüm sağlama, işbirliği ve ekip çalışmasının sağlanması için kullanmadır.

Zekâ kavramı tanım gereği pek çok yeteneği içinde barındırmaktadır. Benzer biçimde duygusal zekâyı tanımlayan farklı görüşlerde duygusal zekânın pek çok farklı unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Ulusal duygusal zekâ literatüründe ise Acar duygusal zekâ unsurlarını aşağıdaki biçimde sınıflandırmıştır.

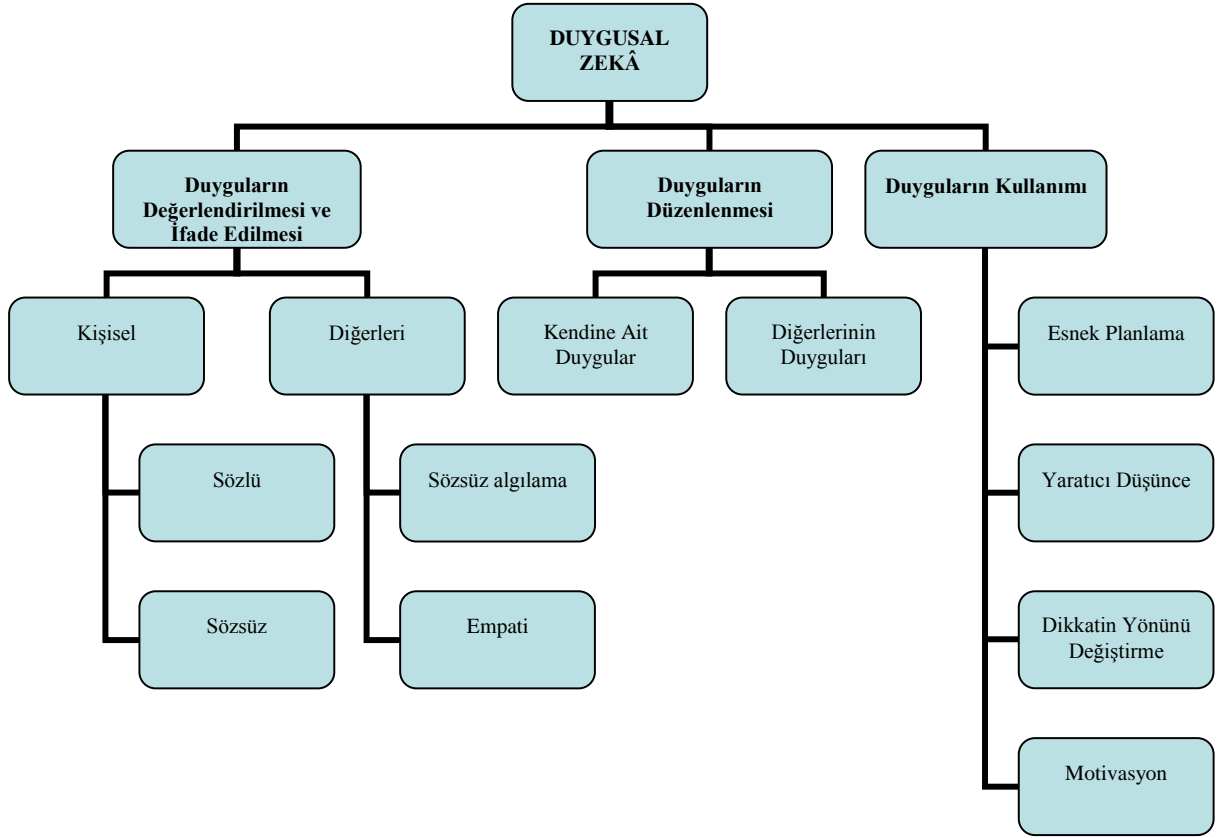


Şekil 2.3. *Duygusal Zekâ'nın Unsurları*

Kaynak: *Acar, 2001, s. 35.*

Duyguları ele alan bir yaklaşıma göre her bir duygu kendi özel kurallarına göre hareket etmesi yönü ile satranç taşlarına benzetilebilir. Bu metafora göre duygusal zekâ duyguların verdiği talimata uygun olarak yapılacak parçalarını önceden görme, bu davranışların neden, nasıl ve ne şekilde yapılacağını bilme ve algılama yeteneği olarak tanımlanabilir (Turanlı 2007: 47).

Duygulardan olumlu anlamda fayda sağlayabilmek, duyguları doğru okuyabilme, verdikleri mesajları doğru olarak yorumlayabilme ve duyguların üzerinde çalışabilme ile mümkün olacaktır. Duygusal zekâ yazınında bu durum duygusal okuryazarlık olarak tanımlanmaktadır (Yavuz 2011: 256). Duygusal zekâyı oluşturan bileşenler çeşitli çalışmalarda farklı biçimlerde ifade edilmektedir. Salovey ve Mayer'e ait bir sınıflandırma aşağıda verilmiştir.



Şekil 2.4. Salovey ve Mayer'e Göre Duygusal Zekâ Etmenleri

Kaynak: Salovey ve Mayer, 1990, s.190; Yaylacı, 2008, s.47.

2.1.3.2. Örgütsel (kurumsal) duygusal zekâ

Bireylerin tek başına sahip oldukları duygusal zekânın yanında grup, örgüt ve kurumların da kendine özgü duygusal zekâ yetenekleri bulunmaktadır. Grup duygusal zekâsı, bir gurubun güven, grup aidiyeti ve grup yararını oluşturacak şekilde duygusal süreci yönetecek paylaşılan normlar bütünü yaratma kabiliyetidir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bir grup, duygusal süreci etkilemek için geliştirdiği normlar arasında pozitif bir dönüşüm yaratacaktır. (Druskat ve Wolff, 2001 s. 138-139).

Kurumsal duygusal zekâ, işgörenlerin duygularının yaratıcılık ve yenilik bağlamında organizasyona katkı ve pozitif enerji sağlayacak şekilde yönetimidir (Yaylacı, 2008, s. 132). Çalışma hayatında duygusal zekâyâ olan ilgi doğal olarak fayda eksenli olmuştur. Duygusal zekânın barındırdığı yetenekler olan empati, kişiler arası etkin iletişim, olumlu bakış açısı geliştirme, başkalarının duygularını ve kendi duygularımızı etkin yönetme gibi yetenekler iş başarısını artırma potansiyeli sebebi ile ilgi uyandırmaktadır (Aslan ve Özata, 2008, s. 80).

Kurumlara ait duygusal zekâ (EIO) kavramı üzerine yapılan çalışmalar kişisel duygusal zekâyâ benzer biçimde kurumsal duygusal zekâ alanlarının kavramsallaşmasını sağlamıştır. Bu alanlar aşağıda verilmiştir (Doğan ve Demiral 2007, s. 219-220; Yaylacı 2008, s.135):

Kurumsal Duyguları Tanımak: kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlemek, kurumsal duyguların farkında olmak ve bu farkındalığı kurum kültürü içinde kullanmayı kapsamaktadır.

Kurumsal Duyguları Yönetmek: Kurum içinde olumsuz duyguları, olumluya çevirebilmek gibi yetenekler bu kapsamda ele alınmaktadır.

Kurumsal Motivasyon: Yüksek derecede motive olmuş bireylerle sağlanabilmektedir.

Kurumsal Sosyal Farkındalık: Kurumsal sosyal farkındalığa sahip olan yani empati yapabilen kurumlar, olaylara paydaşlarının gözüyle bakabilen, onların ihtiyaçları ve isteklerini, kurum hakkındaki düşüncelerini anlamaya çalışan birimlerdir.

Kurumsal Sosyal Yetiler: Duygusal zekâsı yüksek kurumlar, karşılıklı ilişkide bulunduğu birey ya da grupların duygularına duyarlılık gösterecek, etkin iletişim kurabilecek, karşılıklı beklentilerin karşılanmasını ve ilişkilerde sürekliliği sağlayacaktır.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip organizasyonlar duyguları sergilemenin teşvik edildiği iklimleri desteklemektedir. Bu organizasyonların ayırt edici özellikleri aşağıda verilmiştir (Yaylacı 2008, s.133):

- Bu organizasyonlar insanların yüreklerine ve fikirlerine değer veren bir kültürel yapı sergilemektedir. Bu kültürün temel değerleri, güven, bağlılık, moral ve iletişim olarak kabul edilmektedir.

- Bu organizasyonlara göre insanlar duyguları, fikirleri, içgörü ve ihtiyaçları anlaşılması gereken bireylerdir.

- Bu organizasyonlar kişileri hiyerarşi ve sistemlerin üzerinde tutmaktadır.

- Bu organizasyonlar değişimde insan faktörünü sürecin bir parçası olarak kabul etmektedir.

- Bu organizasyonlar değişime direncin tehdit algısından kaynaklandığının farkındalardır.

- Bu organizasyonlar değişimde karar sürecine katılımın çalışanları olumlu etkileyeceğini bilmektedirler.

- Bu organizasyonlar, organizasyonun başarısına katkıda bulunma potansiyeli ve isteği olan işgörenleri kuruma çekmek ve kurumda tutmak için yapmaları gereken davranış ve uygulamaların bilincindedirler.

- Bu organizasyonlara göre bireysel gelişim harcamaları bir maliyet değil yatırımdır.

- Bu organizasyonlar iyi sonuçlar elde etmek için sadık müşterilere sahip olmanın gerekliliğinin farkındalardır.

- Bu organizasyonlar sadık müşterilere sahip olmak için sadık çalışanlara sahip olmanın gerektiğini bilmektedirler.

Yüksek duygusal zekâya sahip organizasyonların yaratılması büyük oranda bu organizasyonların insan kaynakları bölümlerinin uygulamalarına bağlı olmaktadır. Bunun için insan kaynakları yönetimlerinin yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Yaylacı 2008, s.142-145):

- Aday toplama ve seçim: İKY yöneticileri organizasyonlardaki rollerine uygun davranışlar sergileyerek, duygularını doğru biçimlerde iletebilme yeteneğine sahip işgörenleri istihdam edebilmek için yöntemler geliştirmektedir. Bu amaçla iş rolünün gerektirdiği duygusal emeği sergileyebilecek adayların seçim aşamalarında sözsüz duygusal ifadelerindeki anlamlılık ve duygusal ifade ölçümleri kullanılabilir. Bu şekilde duygular dikkate alınarak, aynı zamanda işe alım sonrasında işgörenlerin iş rolü ile bütünleşme (sosyalizasyon) kapasitesi yüksek olanlar da tercih edilmiş olur.

- Sosyalizasyon: Örgütsel sosyalizasyon çalışanların sergilemesi ve saklaması gereken duygulara dair örgüte özgü kuralları veya hisler ile ilgili kuralları öğrenme sürecini ifade etmektedir.

- Eğitim ve Geliştirme: Organizasyonlar duygular ile ilgili kurallarını kendi bünyelerinde yürüttükleri eğitim programları ile aktarmayı tercih etmektedirler.

- Ödül ve cezalar: Bireyin duygusal tatmin ve yaratıcılığının açığa çıkarılmasını sağlamaya ilave olarak, organizasyonların kurumsal zekâ ve duygu yönetiminin yürütülmesi istenen davranışların ödüllendirilmesi ve istenmeyen davranışların cezalandırılması ile mümkündür.

2.1.4. Duygusal zekâ modelleri

Bilişsel zekâya göre göreceli olarak kısa geçmişe sahip olan duygusal zekâ olgusuna yönelik pek çok ölçek ve sınıflandırma ile karşılaşmak mümkündür. Modelleri geliştiren kişilerin adları ile anılan bu modeller Salovey ve Mayer, Bar-on, Goleman ve Cooper ve Sawaf modelleri olmak üzere dört adettir. Bu dört model genel hatları ile aşağıda tablo 2.2 de verilmiştir.

Tablo 2.2. Duygusal Zekâ Modelleri

Reuven Bar-On	John Mayer ve Peter Salovey	Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf	Daniel Goleman
5 Genel alan ile 15 beceriyi içerir.	4 Temel alanı içerir	4 Köşe taşı ile 16 yeterliliği içerir	5 Temel yetenek ile 25 yeterliliği içerir
1. Kişisel Beceriler (İçsel Dünya Alanı) <ul style="list-style-type: none">- Duygusal benlik bilinci (Farkındalık)- Kendine güven (Dışavurum)- Bağımsızlık- Özsaygı- Kendini gerçekleştirme	1. Duyguları tanımlama-algılama <ul style="list-style-type: none">-Bireyin duygularını fark etmesi, duygularını tanımlayıp, ifade etmesi- Diğer kişilerin neler, hissettiğini fark etmesi ve duygularını tanımlaması. 2. Düşünceleri kolaylaştırmak için duyguları kullanma, duyguyla düşünceleri bağdaştırma <ul style="list-style-type: none">- Duyguyu düşüncede kaynaştırmaktır.- Duygular etkin ve verimli düşünmeyi sağlar.- Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler. 3. Duyguları anlamak <ul style="list-style-type: none">- Temel duyguların nasıl karmaşık duygulara dönüştüğünü bilmek- Duyguların bir asamadan diğer bir asamaya nasıl geçtiğini anlamak 4. Duyguları düzenlemek ve yönetmek <ul style="list-style-type: none">- Kendini, arzularını ve dürtülerini kontrol edebilmek- Kendisinin ve diğer kişilerin duygularını yönetebilmek	1. KÖŞE TAŞI: Duyguları öğrenmek <ul style="list-style-type: none">- Duygusal dürüstlük (duyguları tarafsız olarak algılama)- Duygusal enerji (enerji ve duygular arasındaki ilişkiyi kullanarak başarılı olma)- Duygusal geribildirim (duyguların verdiği mesajlara göre hareket etme)- Pratik sezgi (duyguları pratik şekilde sezme) 2. KÖŞE TAŞI: Duygusal zindelik <ul style="list-style-type: none">- Öz varlık (kişinin duygusal varlıkları)- Güven çemberi (oluşturduğu güven ortamı)- Yapıcı hoşnutsuzluk (hoşnutsuzlukları yapıcı eyleme dönüştürme)- Esneklik ve yenilenme 3. KÖŞE TAŞI: Duygusal derinlik <ul style="list-style-type: none">- Özgün potansiyel ve amaç- Adanmışlık- Dürüstlüğü yaşamak- Yetki olmadan etki 4. KÖŞE TAŞI: Duygusal Simya <ul style="list-style-type: none">- Sezgisel akış- Düşüncesel zaman değişimi- Fırsatı sezinleme- Geleceği yaratma	I-KİŞİSEL YETERLİLİKLER 1. Özbilinç (duygusal farkındalık) <ul style="list-style-type: none">- Duygusal bilinç- Doğru öz değerlendirme- Öz güven 2. Kendine çekidüzen Vermek (duyguları yönetme) <ul style="list-style-type: none">- Özdenetim- Güvenilirlik- Vicdanlılık- Uyumluluk- Yenilikçilik 3. Motivasyon <ul style="list-style-type: none">- Başarma dürtüsü- Bağlılık (Kendini adama)- İnişiyatif (Girişimcilik)- İyimserlik II-SOSYAL YETERLİLİKLER 4. Empati <ul style="list-style-type: none">- Başkalarını anlamak- Başkalarını geliştirme- Hizmete yönelik olma- Çeşitlilikten yararlanmak- Politik bilinç 5. Sosyal beceriler <ul style="list-style-type: none">- Etki- İletişim- Çatışma yönetimi- Liderlik-Değişim katalizörlüğü- Bağ kurmak- İmece ve işbirliği- Ekip yetenekleri

Kaynak: Acar, 2001, s.29-30; Goleman, 2008, s.49; Acar, 2007, s.34; Cooper ve Sawaf, 2003, s.XXXV

Duygusal zekâ kavramı zaman içerisinde pek çok çalışmaya konu olarak gelişim gösteren bir saha haline gelmiştir. Kişisel duygusal zekâ çalışmaları devam ederken ağırlıklı olarak idari yeteneklere odaklanan takım duygusal zekâsı kavramı ortaya çıkmıştır. Temel duygusal zekâ modellerine benzer şekilde takım duygusal zekâsı duygusal farkındalık, duygu yönetimi, içsel ilişki yönetimi ve dışsal ilişki yönetimi olmak üzere dört yetiyi barındırmaktadır. Duygusal farkındalık grubun sahip olduğu duygusal durumu (coşku, üzüntü vb.) doğru bir biçimde tanımlamayı ifade etmektedir. Duygu yönetimi grubun içinde bulunduğu duygusal durumu yönlendirip yapıcı bir biçimde kullanabilme becerisidir. İçsel ilişki yönetimi grup üyeleri arasındaki duygu iklimini düzenlemeyi ele almaktadır. Dışsal ilişki yönetimi ise grubun, kendisi dışındaki birey ve gruplarla olan duygusal iletişimi düzenlemesidir (Bradberry ve Greaves 2006, s.133-134).

2.1.5. Duygusal zekâ ölçekleri

Duygusal zekâyı değerlendirmeye yönelik günümüze değin çeşitli ölçekler oluşturulmuştur. Bunlardan duygusal zekâ platformunun oluşturduğu bir tasnife göre duygusal zekâ ölçekleri aşağıda verilmiştir (www.eiconsortium.org):

2.1.5.1. Mayer salovey caruso duygusal zekâ testi (MSCEIT)

Mayer Salovey Caruso duygusal zekâ testi, Mayer ve Salovey'e ait modele uygun olarak, duyguları algılamak, düşünceyi harekete geçirmek, duyguları anlamak ve duyguları yönetmek olmak üzere dört duygusal zekâ dalı üzerinde duygusal zekâ becerilerini değerlendirmek amacı ile hazırlanmıştır. Mayer Salovey Caruso duygusal zekâ testi, yetenek odaklı bir ölçektir ve insanların iş performanslarını ve problem çözme becerilerini değerlendirmektedir. Mayer Salovey Caruso duygusal zekâ testi ölçeğinin 15 temel değeri vardır. Bunlar: toplam duygusal zekâ puanı, 2 alan puanı, 4 dal puanı, 8 görev puanıdır. Bunlara ilave olarak ek niteliğinde 3 tamamlayıcı puan da bulunmaktadır.

İlerleyen dönemlerde Salovey ve meslektaşları çalışmalarında MSCEIT in ikinci versiyonu olarak İspanyolca versiyonunu uyarlayıp test etmiş ve İspanyolca konuşulan gruplarda olumlu sonuçlar elde etmiştir (Extremera vd. 2006, s.45-46). Yine 2002 yılında Wong ve Law Çinli denekler için kendi isimleri ile anılan WLEIS isimli duygusal zekâ ölçeğini geliştirmişlerdir. Law ve meslektaşlarının 2007 yılında yayınladıkları bir diğer çalışmada ise Mayer Salovey Caruso duygusal zekâ testi ve WLEIS ölçüm araçları karşılaştırılmıştır. Çinli denekler üzerinde yapılan uygulamada WLEIS ölçeğinin bazı avantajlara sahip olduğu ama tam bir karşılaştırma için daha fazla çalışma yapmanın gerekli olduğu önerisi getirilmiştir (Law vd. 2008, s.52-65).

2.1.5.2. Bar-on duygusal skor (katsayı) envanteri (EQ-I)

Bar-on duygusal skor envanteri Dr. Reuven Bar-on'un dünyada 48.000 kişi üzerinde yaptığı 19 yıllık araştırmaları ile elde ettiği tespitler sonucunda oluşturduğu ölçektir. Dr. Reuven Bar-on'un tanımına göre duygusal zekâ “Bir bireyin çevresinin talep ve baskıları ile başarılı bir şekilde baş edebilmesini etkileyen, öğretimle verilemeyen (eğitim yolu ile sağlanan) yetenek, ustalık ve beceriler dizisi” olarak tanımlanır (Legier Jr 2007, s.19, <http://eqi.org>). Duygusal Skor Envanteri, kendisine ait duygusal zekâ modelinin alt bileşenlerini ölçmektedir. Bu bileşenler ise (Stein ve Book 2003, s.73- 255):

- Kişiler arası zekâ: duygudaşlık, sosyal sorumluluk, sosyal ilişkiler,

- Kişisel zekâ: duygusal farkındalık, dışa vurum, bağımsızlık, özsaygı, kendini gerçekleştirme,
- Adaptasyon derecesi: problem çözme, gerçekçi değerlendirme, esneklik,
- Stres yönetimi: strese dayanma, dürtü kontrolü
- Genel ruh hali: mutluluk ve iyimserlik unsurlarını içerir.

2.1.5.3. Duygusal yeterlik envanteri (ECI)

Duygusal yeterlik envanteri Richard Boyatzis ve Daniel Goleman tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek, Daniel Goleman'ın 1998 yılında yayınladığı “İşbaşında Duygusal Zekâ” ve Goleman'ın Boyatzis ve McKee ile birlikte 2002 yılında yazdığı “Yeni Liderler” isimli kitaplar temel alınarak hazırlanmıştır. ECI, ECI-2, ECI-U gibi versiyonları ile geliştirilen ölçeğin son geçerli ve güvenilir hali ECI-360 olarak isimlendirilmiştir.

ECI: 18 yeteneği ölçer. Bu yetenekler: Benlik Bilinci, Kendini Yönetme, Sosyal Farkındalık ve İlişki yönetimi olmak üzere 4 kümede toplanır (www.eiconsortium.org).

ECI 2.0: ECI 2.0 organizasyonlarda bireylerin sahip olduğu duygusal ve sosyal becerilerin 360 derece değerlendirilmesi için tasarlanmış bir araçtır. Test, Goleman'ın 1998 yılında kaleme aldığı "Working with Emotional Intelligence" (İşbaşında Duygusal Zekâ) kitabında tanımladığı duygusal yetenekler üzerine temellendirilmiştir. ECI ve ESCI testlerinin kullanım hakkı, müşterilerine kesin ve kapsamlı bilgi geri dönüşü yapabildiğini ispatlayabilen kullanıcılara verilmektedir. Bu araçlar işe alma ya da çalışanların yerine başka çalışan alma kararları için değil sadece gelişim için tasarlanmıştır, (www.eiconsortium.org).

ECI - U: Duygusal Yeterlilik Envanteri - Üniversite Versiyonu 63 kişisel değerlendirme sorusu ile 21 duygusal yeteneği ölçen bir ankettir. Bu 21 yetenek Benlik Bilinci, Kendini Yönetme, Sosyal Farkındalık ve İlişki Yönetimi olmak üzere 4 küme ile sınıflandırılmıştır. ECI-U tamamlandıktan sonra kişiselleştirilmiş bir profil ve yorum notları oluşturulur. Bu profil güçlü olduğunuz yanları ve duygusal yeterlilikler içinde bu dört kümeden hangi alanları geliştirmeniz gerektiğini detaylı olarak gösterir (www.illinoisleadership.uiuc.edu).

ECI-360: ECI-360, ECI 2.0 testindeki gibi organizasyonlarda bireylerin sahip olduğu duygusal ve sosyal becerilerin 360 derece değerlendirilmesi için tasarlanmış bir araçtır. ECI-360, Dr. Richard Boyatzis ve Dr. Daniel Goleman'ın çalışmaları ile ilk tohumlarını attığı; Hay/McBer'in 35 yıllık yetenek çalışmaları ve duygusal zekânın tüm boyutlarını ele alan kanıtlanmış metodolojisi ile oluşturduğu çok yönlü bir duygusal zekâ ölçüm aracıdır. Sonuç eşi görülmemiş bir kesinlik ve güvenilirlik sağlayan bir değerlendirme ve geliştirme aracıdır (www.eqi.org).

Geliştirilen yeni duygusal zekâ modelleri ile birlikte pek çok modele ait ölçekler de oluşturulmuştur. Bunlara örnek olarak Schutte ve arkadaşlarının zekâ ölçeği, Wong ve Law'ın duygusal zekâ ölçeği, Mayer ve Geher'in duygusal doğruluk araştırma ölçeği, Salovey, Mayer, Goldman, Turvey ve Palfai'nin özellik meta ruh hali ölçeği, duygusal zekâyâ dayalı uluslararası kişilik kalem havuzu ölçeği, Freudenthaler ve Neubauer'ın duygusal zekâ performans testi, Sjöberg'in kişilik testi serisi, Tapia'nın duygusal zekâ envanteri, duygusal zekâ öz-ayar ölçeği, Swinburne Üniversitesi iş yeri duygusal zekâ testi, çalışma grubu duygusal zekâ profili versiyon III, duygusal zekâ özellik anketi gibi pek çok ölçek bulunmaktadır (Aslan 2009, s.74-94).

Duygusal zekânın ilk olarak literatüre girmesinden itibaren ölçümüne dair pek çok yöntem geliştirilmiş olması, ölçeklerin yeni versiyonlarının oluşturulması ve benzeri gelişmeler, ölçümlemenin iyileştirilmesi adına olumlu bir sürecin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte Bracket ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışma farklı duygusal zekâ ölçeklerinin değerlendirme sonuçlarının birbiri ile tutarlı olmadığı sonucuna varmıştır. Bu tutarsızlığın sebebi olarak değerlendirmelerin kişilerin bireysel algılarına dayanması ve bunun da pek çok farklı yönden yanıltıcı olabileceği açıklaması getirilmiştir. Bu sebeplerden bazıları aşağıda verilmiştir (Bracket vd 2006, s.785):

- Kişisel cevapların sosyal anlamda istenen biri olmak için önyargılı olabilir.
- Bireysel duygusal zekâ yetenekleri kişisel değerlendirmeleri etkileyebilir. Örneğin düşük özbilince sahip kişiler yanlış değerlendirmeler yapabilir.
- Duygusal zekâ testleri hakkında deneyim sahibi olmak sonuçları yönlendirmeye sebep olabilir.

Duygusal zekâ testleri büyük oranda bireyler tarafından öznel olarak cevaplandırılmaktadır. Bu durum ise genel anlamda duygusal zekâ ölçüm sonuçlarının yanıltıcı sonuçlar vermesi ihtimalini doğurmaktadır. Tüm bu riskler göz önünde bulundurularak, bu çalışmada kullanılacak olan ölçek seçiminde ölçeklerin kullanıldığı çalışmaların sayısı, en büyük örnekleme ulaşmış ve en fazla kullanılan ölçek olma kriterleri gözetilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda Bar-on Duygusal Skor (Katsayı) Envanteri (EQ-I) seçilerek anketin uygulanacağı örnekleme göre uyarlanmıştır.

2.1.6. Duygusal zekânın etkileri

Duygusal zekâ unsuru iş dünyasından eğitim yaşamına pek çok alanda kişilerin başarısında önemli etkilere sahiptir. Duygusal zekâ bireylerin kendisine ve başkalarına ait duyguları gözlemleyerek ve çözümlenme, birbirinden ayırt etme ve bu bilgiyi kullanarak

birilerinin düşünce ve eylemleri yönlendirmeyi kapsayan bir yetenekler kümesidir (Dong vd. 2014, s.1057). Bu tanım ışığında duygusal zekâ, kişinin kendisi ve diğerleri üzerinde yönlendirici bir etki geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu yönü sağladığı uygulama alanı sebebi ile duygusal zekâ kavramına işlevsellik kazandırmış ve etkilerine, kullanım alanlarına olan ilgiyi arttırmıştır.

Duygusal zekâ ve bilişsel zekânın iş performansı üzerindeki etkilerini konu alan çalışmalarında Côtê ve Miners iş performansın etkileyen çeşitli unsurları ele almışlardır. Çalışma neticesinde duygusal zekâ ve bilişsel zekânın, kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerinde birbirini tamamlayan bir etki gösterdiğine dair buluntular elde etmişlerdir. Bilişsel zekâ düştükçe duygusal zekânın kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı üzerinde daha güçlü bir belirleyici haline geldiği bulunmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre düşük bilişsel zekâyâ sahip çalışanlar eğer duygusal anlamda zeki iseler görevleri doğru şekilde yerine getirebilmekte ve kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebilmektedir (Côtê ve Miners 2006, s.19).

Priya ve Panchanatham gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğuna dair sonuçlar elde etmişlerdir (Priya ve Panchanatham 2014, s.10-11). Benzer şekilde 1995 yılında Goleman, 2000 yılında Abraham, 2002 yılında Wong ve Law çalışmalarında iş tatmini ve duygusal zekâ arasında ilişkiye dair sonuçlar bulmuşlardır. Sy, Tram ve O'Hara'nın 2006 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada ise, çalışanların duygusal zekâsı ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif biçimde ilişki ortaya koymuştur. Buna ilave olarak işverenlerin duygusal zekâsının düşük duygusal zekâyâ sahip çalışanların iş tatmini üzerinde yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlara nazaran daha olumlu etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Shooshtarian vd. 2013, s.30-31).

Duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ikili olarak doğrusal ilişkileri inceleyen çok sayıda çalışma bulunmakta iken Tokmak ve meslektaşları duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünü ele almışlardır. Çalışma neticesinde duygusal zekâ ve iş tatmini arasında ilişki bulunmuş fakat iş tatmininin bağımsız bir değişken olarak bağımlı değişkenler (örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları) üzerinde açıklayabildiği varyans çok düşük düzeylerde kalmıştır (Tokmak vd. 2013, s.08-109). Yani aracılık rolüne dair önerme sonuçlarla desteklenmemiştir.

Akbolat ve Işık (2012), çalışmalarında duygusal zekâ ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermişlerdir. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre duygusal zekâ çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma duygusal zekânın başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların

düzenlenmesi boyutlarının motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğunu göstermiştir (Akbolat ve Işık 2012, s.109-119).

Petran duygusal zekânın yönetim sürecinde etkileri olduğunu savunmaktadır. Duygusal algılama yetkinlikleri liderlerin diğerleri ile destekleyici ilişkiler kurmasına ve sürdürbilmesine olanak vermektedir (Petran 2008, s.50). Bireysel anlamda ise duygusal zekâ eksikliğinde, depresyon şiddet dolu bir yaşam, uyuşturucu bağımlılığı, hayat başarısızlığı gibi durumlar ile karşılaşıldığı bilinmektedir (Tarhan 2012, s.21).

Günümüzde eğitimciler benzer sınıflara gelen fakat farklı yeteneklerin yanı sıra farklı davranışsal ve duygusal problemlere sahip öğrenciler ile karşılaşmaktadır. Bu eğitimcilerin ihtiyaç duyacakları empati, sosyal iletişim vb gibi duygusal zekâ alanlarında önceden hazırlıklı olmalarını gerektirmektedir (Chan 2004, s.1782).

Ülkemizde akademisyenler, okul yöneticileri ve yükseköğretimdeki öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen duygusal zekânın etkilerini konu alan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Özaslan ve meslektaşları İstanbul Üniversitesi araştırma görevlileri üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Duygusal zekâ (DZ) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca ÖVD'nin alt boyutlarından sportmenlik ve örgütsel erdemlilik ile DZ arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur (Özaslan, vd., 2009, s.108).

Konakay (2013), Kocaeli üniversitesi akademisyenleri üzerinde yaptığı çalışmada 570 personeli bulunan 7 fakülte üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada 280 kullanılabilir anket elde etmiştir. Akademisyenlerin anket verilerinin kullanıldığı bu çalışma sonucunda duygusal zekânın tüm boyutları (pozitif duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim ve empatik duyarlılık) ile tükenmişliğin boyutları (duygusal tükenme, kişisel başarı, duygusal katılma, duygusal yumuşama) arasında ilişki bulunmuştur (Konakay, 2013, s.130-140).

Bağcı (2014), kanonik korelasyon analizi kullanmak için duygusal zekâ (DZ) ve örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) alt boyutlarından oluşan iki değişken seti kullanmıştır. Analiz sonucunda DZ değişkenlerinden Duyguları Algılama ve Başkalarının Duygularını Anlama değişkenleri ile ÖVD değişkenlerinden Diğer Gamlık, Sivil Erdem ve Vicdanlılık değişkenleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bağcı, 2014, s. 268-274).

Çukurova ve Selçuk Üniversiteleri akademisyenleri üzerinde yaptıkları çalışmada Tümkeya ve meslektaşları duygusal zekâ ölçümü için Acar (2001) tarafından Türkçeye çevirilen Bar-on Duygusal Skor (Katsayı) Envanterini (EQ-I) kullanmışlardır. 362 akademisyen üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda akademisyenlerin sahip olduğu

duygusal zekânın mizahi üslup ve yaşam tatminleri üzerinde etkiye sahip olduğuna dair sonuçlar ortaya konmuştur (Tümkiye vd., 2008, s. 17).

Erdoğan ve Kenarlı (2008), 532 Diyarbakır Dicle Üniversitesi öğrencisini kapsayan çalışmalarında duygusal zekâ ve akademik başarı arasındaki ilişkiyi sorgulamışlardır. Çalışma sonuçlarına göre duygusal zekâ ölçeği ve alt ölçeklerini akademik başarı üzerinde önemli yordayıcılardır (Erdoğan ve Kenarlı 2008, s.306).

Selçuk Üniversitesinde öğrenim görmekte olan 435 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise duygusal zekânın akademik erteleme ve denetim odağı ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Duygusal zekâ ölçeği olarak Acar (2001) tarafından Türkçeye uyarlama çalışmaları yapılan Bar-On EQ Anketi kullanılmıştır. Duygusal zekâ yetenekleri alt boyutları ile akademik erteleme davranışı ve denetim odağı arasında da negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Deniz vd., 2009, s.607-619).

Yurt dışında da duygusal zekânın etkilerini konu alan benzer çalışmalar mevcuttur. Yükseköğretimde duygusal zekânın kültürler arası iletişim üzerindeki etkilerine yönelik çalışma gerçekleştiren Fall ve meslektaşları, duygusal zekânın kültürler arası iletişimde yaşanan çekinceleri azaltma ve/veya yönetme noktasında etkili olduğuna dair sonuçlar elde etmiştir (Fall vd. 2013, s.412). Buna göre duygusal zekâ kişilerin iletişime girmeye karar verme ya da sessiz kalma kararı üzerinde de etkiye sahiptir şeklindeki bir yorum beraberinde duygusal zekânın sessizliği azaltabileceği yönünde bir öngörü de doğuracaktır. Bu çalışmada bu öngörü de değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

2.2. Ses ve Sessizlik

Bu kısımda ses ve sessizlik kavramı ilk olarak örgütsel davranış yazını dışında, sözlük anlamları ile ele alınarak konuya giriş yapılmıştır. İlerleyen başlıklarda ise çalışmaya konu olan örgütsel davranış yazınındaki ses ve sessizlik kavramlarına yer verilmiştir.

2.2.1. Genel anlamda ses ve sessizlik kavramları

Bu başlık altında ses ve sessizliğe ait genel tanımlara yer verilmiştir. Bu şekilde bir yol izleyerek örgütsel ses ve sessizlik kavramları için bir alt yapı oluşturulmuştur.

2.2.1.1. Ses

İnsanoğlu pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. “*Homo loquens*” (konusan insan) bunlardan biridir (Fukuda 2010, s.5). Bu yönü ile ses unsurunu konuşmak için kullanmak insanoğlunu tanımlayan davranışlardan biri olarak kabul edilebilir.

Ses kavramının sözlük anlamına bakıldığında ilk tanım “Kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün” şeklinde İngilizce karşılığı “sound” olarak tanımlanabilecek kaynağı insan, diğer canlılar, nesnelere ve doğa unsurlarının olabildiği genel bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim” şeklindeki İngilizce karşılığı “voice” olan ikinci tanım canlı varlıklara özgü bir tanım olması yönü ile daha sınırlandırılmış bir tanım olmakla birlikte daha özgül bir tanım için diğer tanımlara bakıldığında mecazi anlamlar göze çarpmaktadır. Mecazi anlamda ses “Duygu ve düşünce” ve “Herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” gibi anlamlara sahiptir (www.tdk.gov.tr). Bu tanımlardan yola çıkarak ses bireyin çevresindekilere tepkilerini, duygu ve düşüncelerini iletmek için kullandığı bir araçtır.

2.2.1.2. Sessizlik

Toplumsal anlamda birey kabul edilmek, başkalarınca uzağa itilmemek için davranışlarını başkalarını düşünerek veya dış merkezli olarak düzenlemektedir. Bunun doğal bir uzantısı olarak kişi ne olduğunu değil başkaları tarafından nasıl görüneceğini düşünerek iletişimde bulunur (Cüceloğlu, 1979, s. 81-82).

TDK Türkçe sözlüğüne göre sessizlik gürültü veya sesin olmaması, sükût hali olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr; Kahveci ve Demirtaş 2013b). Öte yandan her iletişimsizlik durumu sessizlik olarak kabul edilmemektedir. Konuşmaya değer olmayan ya da söyleyecek bir şeyi olmayan iletişimsizlik bireysel sessizlik kapsamında değerlendirilmemektedir (Durak 2014, s.90). Benzer biçimde kulak yolu ile işitilen tüm seslerin iletişim olarak değerlendirilemeyeceği de açıktır.

İletişimsizlik kavramı işlevsel olmayan, kötü olan, çökmüş bir iletişimi ifade etmektedir. Kişiler arasında konuşmanın veya sesin olmadığı durumlarda da iletişimin mümkün olduğu çeşitli iletişim biçimleri (susarak tepki verme, jestler ile ifade etme vb.) mevcuttur (Erdoğan, 2008, s. 111- 112).

Erenler “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması” isimli çalışmada sessizliğin birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili beş anlamını açıklama yolunu izlemiştir. Buna göre sessizlik (Erenler, 2010’dan akataran Özdemir ve Uğur 2013, s.261);

- Bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi gönüllü olarak yapmaktan imtina etmek;

- Herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu,

- Bilginin saklanması ya da konuşmanın atlanması,

- İletişim kurma ya da yazma başarısızlığı,
- İlgisizlik ya da belirsizlik gibi farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir.

Öte yandan sessizlik her zaman istem dışı bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Kimi durumlarda sessizlik belirli bir amaca hizmet eden, kasıtlı seçilmiş bir eylem ve bilinçli bir tercih olabilir (Pinder ve Harlos 2001, s.334). Fettahlıoğlu ve Demir (2014), konuşma hürriyetini whistleblowing (ifşa) davranışı ile bağdaştırdıkları çalışmalarında sessiz kalmanın ifşanın olumsuz sonuçlarından kaçınmak için bir seçenek olabileceğini belirtmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütlerde sessiz kalınan konular ile ifşa arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki mevcut iken örgütsel sessizlik nedenleri ile ifşa arasında ise istatistikî açıdan anlamlı düzeyde bir ilişkiye rastlanmamıştır (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s. 27-43).

Bireyler sessizlik davranışında bulunmalarıyla kazanacakları ya da kaybedeceklerinin değerlendirmesini yaparak duruma göre karar verirler. Buna göre kişisel çıkarların engellenmesi ya da kaybedilenlerin fazla olma ihtimali durumunda sessizleşmenin tercih edilebileceği beklenen bir durum olacaktır (Demir, 2010, s.580).

2.2.2. Örgütsel anlamda ses ve sessizlik kavramları

Bu başlık altında ilk olarak örgütsel ses, örgütsel sessizlik kavramları, örgütsel ses ve sessizliğin farkları ele alınacaktır. Bu aşamadan sonra ise çalışmada kullanılan değişkenlerden biri olan örgütsel sessizliğin, türleri, sebepleri, etkileri gibi alt başlıklara yer verilmiştir.

2.2.2.1. Örgütsel ses davranışı (voice)

Günümüzün belirsizlikler içeren dinamik rekabetçi piyasaları, çalışanlarının fikirlerini örgütler için yaşamsal hale getirmiştir. Liderler ve yöneticiler çalışanların fikirlerini ifade etme (ses); gelişim için önerileri dile getirmeyi içeren kendiliğinden gösterilen davranışa ihtiyaç duymaktadırlar (Grant 2013, s.1703). Çalışanlardan alınan geri besleme, sistemlerin gelişmesi için temel nitelikte bir mekanizmadır. Örgütler çalışanlarından bu geri besleme olanağını sağlayamadığında en önemli varlıklarından birini reddetmiş olacaktır (Bisel ve Arterburn 2012, s.224).

Örgütlerin sürekliliği için önemli bir unsur olarak kabul edilen örgütsel iletişim sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişine dayanmaktadır. Örgütsel iletişimin tanımlarından biri olan “değişik bakış açılarına sahip ama ortak problemlerin çözümünde sistemin birer parçası olarak birbirlerine bağımlı olan insanlar arasında işbirliği ve uzlaşma sağlamaya yönelik çabalar bütünü” ifadesinin de vurguladığı gibi bu alışveriş belirli bir çabayı gerektirmektedir (Önsal 2011, s.391). Genellikle olumsuz olarak değerlendirilen örgütsel sessizlik olgusunun

karşıtı örgütsel ses olarak ifade edilebilir. Buna göre örgütsel ses, çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve sahip olduğu bilgilerin gönüllü olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile ifade edilmesidir (Alparıslan, 2010, s.5; Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394).

Fikirlerin dile getirilmesi ses olarak tanımlanırken kendine saklama davranışı sessizlik olarak tanımlanabilir. Geleneksel sessizlik tanımına göre sessizlik konuşmanın zıttı olarak anlaşılrsa da, tüm sessizlik biçimleri sadece sesliliğin karşıtı olarak değerlendirilmemelidir. İşgörenlerin güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları stratejik olabilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1360-1365).

Ses kişilerin herhangi bir zorunluluk durumunda olmadan kaçınmak yerine ilişkileri değiştirme adına gösterilen tüm çabalara verilen tanımdır (Premeaux ve Bedeian 2003, s.1538). Tanımda da belirtildiği üzere müdahil olmadan kaçınabilme kolaylığı yerine gönüllü çabaya ait tercihi içinde barındırmaktadır.

Örgütlerde CEO olarak tanımlanan kişiler çalışanların ses davranışı ve yukarıya doğru iletişimi geliştiren kültürün oluşmasında anahtar role sahiptir. Örgütsel sesin liderler tarafından talep edilmesi ve örgütsel sese yönelik olumlu tepkiler, kritik yukarıya doğru geri dönüşlerin sadece hoş karşılanmadığını daha da fazlası beklendiğini destekleyecektir. Güven ortamına sahip olmak çalışanların olumlu riskler alması ve gönüllü konuşması olasılığını arttıracaktır (Adelman 2012: 133-134). PWC (Price Waterhouse Coopers) firması çeşitlilik web sayfası adını verdiği platformda PWC'yi "Herkesin sözünün değerli olduğu bir kültür" olarak tanımlamaktadır (Bell vd. 2011, s.131-132).

Hammaker ve Rader iletişim kurma becerisini bir yönetici becerisi olarak tanımlamışlardır. İletişimde en büyük sorumluluk ise orta kademelerde bulunan yöneticilere düşmektedir. Bu yöneticiler hem aşağıya doğru iletişimi hızlandırma hem de yukarıya doğru iletişimde fikirlerin kabul görmesini sağlama konularında görev almaktadır (Izgar 2008, s.53-55).

Örgütsel ses davranışının yukarıya doğru iletişim olarak el alındığı bir durumda yukarıya doğru iletişimin etkinliğini arttıracak yöntemler önem kazanacaktır. Luthans'a göre bu yöntemler (Luthans 1992, s.483):

- 1- Şikâyet prosedürleri
- 2- Açık kapı politikası
- 3- Danışma, davranış anketleri, terk görüşmesi
- 4- Katılımcı teknikler
- 5- Ombudsman

İletişim bir yönetsel yetkinlik olarak ele alındığında etkin dinlemenin yanı sıra bazı liderlik maharetlerinin sergilenmesi ile etkin iletişimi ilişkilendirmek mümkündür. Bu liderlik vasıfları güven sağlama, anlayış ve güçlendirme (empowerment) biçimde sınıflandırılabilir. Yöneticinin, örgütün değerler sistemi içerisinde etik davranma konusunda tutarlı bir tutum takınması güveni sağlayacaktır. Yöneticinin açık ve saygılı bir dil kullanarak diğerlerini dinlemesi, davranışların kontrolü için uygun teknikleri kullanması tarafların birbirini anlayabilmesinin sağlanması için gereklidir. Bireylere örgütün sahip olduğu vizyon ve paylaşılan değerler sınırları içerisinde düşünme ve hareket etme olanağının verilmesi ise güçlendirmeyi ifade temektir. İletişimin kritik öğeleri olarak tanımlanan bu unsurların sağlanması ile iletişimin iyileştirilmesi mümkündür (O'hair 2005, s. 165).

Yöneticiler aşağıya, yukarıya ve yatay olmak üzere tüm biçimsel iletişim kanallarının açılması ve bunların açık kalmasından sorumludur. Yöneticiler biçimsel olmayan iletişim kanallarını kullanarak ofislerinden çıkmalı ve çalışanların arasına karışmalıdır (Daft 2000: 575). Kompleks sorunların çözümü için yöneticiler tüm iletişim kanallarını açık tutmalıdır (Hellniegel vd. 1989 Chapter 7: 5).

Ses davranışı iletişim açısından belirleyici bir unsurdur. Örgüt içerisinde etkili ve sürekli işleyen bir haberleşme (iletişim) düzeni, örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığını göstermektedir (Şimşek 2005, s.198). İletişim sistemlerinin insanların psiko-sosyal ihtiyaçları gözetilerek düzenlendiği örgütlerde moral ve verimlilik olumlu anlamda etkilenecektir (Güney 2011, s.249).

Ses davranışının temel motivatörleri arasında yer alan etkin dinleme psikolojik danışmanların uzmanlaştığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik danışma becerileri arasında yer alan görünür biçimde dikkatini verme iletişimde konuşması istenen tarafı isteklendirme anlamında önem kazanmaktadır. Dinleyici rolündeki kişinin empatik dinleme metodunu kullanması önerilen bir metottur (Egan 2011, s.121-131). Bu metotta başarılı olmak ise bu yönde sahip olduğu yeteneklere (duygusal zekâ boyutlarından empati yeteneği) ve çabaya (duygusal emek) bağlı olacaktır.

Hollanda'da yeni fikirlerin geliştirilmesi için geliştirilen teklif sistemini yürüten resmi bir makam mevcuttur. Bu kurumun yöneticilerinden birine ait olan cümleler yeni fikirlere verilen değeri göstermek açısından iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bunu "Bize gelen tekliflerin (yeni fikir) %90'ından fazlası işlevsizdir. Fakat geriye kalan yüzde birkaçlık kısım bu teşkilatın masraflarının yüzlerce katını karşılamaya yetecek kadar kıymetli şeylerdir. İşte Hollanda'yı bugünkü haline getiren de onlardır." biçimde ifade etmektedir (Osmay 2011,

s.372). Doğru fikirlerin dile getirilmesinde tüm fikirlere değer verildiğine dair bir inanç oluşturmanın etkisini gözler önüne seren bir örnek.

2.2.2.2. Örgütsel sessizlik

2004 yılında Lynne Gobbell, Decatur Alabama'da fabrika makine operatörlüğü işinden, şirketin park yerinde bulunan aracının tamponunda başkanlık için John Kerry'i destekleyen bir çıkartma bulunması sebebi ile kovulmuştur. 2001 yılında Clayton Vemon, Enron Şirketindeki işini internette paylaştığı Enron CEO'su Kenneth Lay'in gerçek bir şeytan olduğu vb şeklindeki bir yazı yüzünden kaybetmiştir (Barry 2007, s.263).

Yukarıda verilen örnekleri tüm örgütlerde görmek mümkündür. Farklı uluslara ait sivil demokratik ya da cumhuriyetçi tüm hükümetler yasal düzenlemelerinde bulunan özgürlükler kapsamında temel yapı taşı olarak konuşma ve ifade özgürlüğünü prensip olarak kabul etmektedir. Bununla birlikte örneklerde de görüldüğü üzere işyerinde veya işle ilgili ifade özgürlüğü sınırlanabilmektedir (Barry 2007, s.264).

İş görenlerin ses davranışının kısıtlanması ciddi tıbbi hatalardan uçak kazalarına ve hatta uzay mekiği Challenger'ın infilakına kadar pek çok felaket ile ilişkilendirilebilmektedir (Grant 2013, s.1703). Titanik transatlantik gemisinin sahibi White Star Line şirketinin yöneticisi Joseph Bruce Ismay "birinci sınıf kısmının halı rengini üç saat tartışırken cankurtaran sandallarının kapasitesini 15 dakikada karar verdik. Kimi mühendisler bazı koşullar altında geminin gerçekten batabileceğini söylemişti ama yönetime ait tutanaklar mühendislerin susturulduğunu gösteriyor." şeklindeki açıklaması ile zorunlu sessizliğe bir diğer örnek sunmaktadır (Bogosian 2012, s.1).

Örgütlerde sessizlik çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Organizasyon açısından önemli bir durum karşısında gerekli tepkiyi göstermeme, çok az ya da hiçbir şey söylememe gibi davranışlar bunlara örnek olarak verilebilir (Şimşek ve Aktaş 2014, s.122). Örgütler içerisinde insanlar sıklıkla konuşma ya da suskun kalma - fikirlerini, düşüncelerini ve kaygılarını paylaşma veya kendine saklama konularında karar vermek zorunda kalmaktadır. Pek çok durumda insanlar sessizliğe olan tepkileri güvenli bulmaları sebebi ile konuşmaları halinde diğerleri için değerli olabilecek bilgileri ve ifade etmek istedikleri fikirleri kendilerinde tutarlar (Morrison Milliken 2003, s.1353). Bu bireylerin geliştirdiği proaktif bir savunma mekanizmasıdır.

Örgüt işleyişinin en önemli unsurlarından olan çalışanların tatminsizliğinin giderilmesi, etkin iletişimin sağlanması, örgütsel sorunların belirlenmesi ve giderilmesi, çalışanlar arasında adil işbölümü, farklılıklar yaratarak yeniliğe öncülük etme gibi hususlarda çalışanlar

etkin rol üstlenmeleri beklenmelerine rağmen pasif kalabilmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda söz konusu bu rolleri üstlenmekten kaçınır bir davranış sergileyerek örgütsel sorun ve sıkıntılı durumlarla ilgili kaygı, endişe, öneri ve görüşlerini açıkça ifade etmemektedirler (Özgan ve Külekçi, 2012, s. 33-34). Bu ve benzeri durumlar hiç kuşkusuz ki örgütler için bir dezavantaj oluşturmaktadır.

İşgörenlerin kişisel ve örgütsel hedefleri gerçekleştirme amacı ile iş arkadaşları ve yönetim ile etkin bir iletişime sahip olmasının gerekli olduğu bilinen bir gerçektir (Demir, 2010, s.579). Bu anlamda sessizlik iletişimin gerçekleştirilmesinde bir yetersizlik olarak görülebilir. Örgütlerde egemen olan kültüre göre sessizlik davranışı çalışanların mevcut durum ve koşullardan memnun olduğunu gösteren bir gösterge olarak da değerlendirilmektedir (Demir ve Demir 2012, s.185).

Cohen “Justice, voice and silence” isimli çalışmasında çeşitli sessizlik davranışı biçimlerinin adaletsiz davranılan ya da adaletsiz davranışı gözlemleyen çalışanlar arasında yaygın olarak görüldüğünü ifade etmektedir (Cohen 1990’dan aktaran Harlos, 1997, s.25). Astların özellikle kötü bir haber vermeleri söz konusu olduğu durumlarda sıklıkla üst kısımla iletişime girmekten korktuğu gözlemlenmiştir (Luthans 1992, s.482).

Örgütsel sessizlik, insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlamaması ile sonuçlanmaktadır (Bowen ve Blackmon 2003, s.1393-1394; Kahveci ve Demirtaş 2013a, s.52). Bir diğer tanıma göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini açıkça ifade etmemeleridir (Karacaoğlu ve Cingöz 2009, s.700). Her iki tanımdaki ortak noktanın fikir özgürlüğüne vurgu yaptığı aşikârdır. Bu anlamda bakıldığında örgütsel sessizlik bir grubun fikir bazındaki baskınlığı sebebi ile bunu kabul etmiş (veya etmek zorunda kalmış) bir diğer grubun içinde bulunduğu durum veya karşı davranış biçimi olarak görülebilir.

Bir diğer tanıma göre iş gören sessizliği “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi”dir (Çakıcı, 2008a, s.118).

Sessizlik pek çok sebebe dayanan bir davranış olduğu için yorumlanması da zor bir davranış olarak değerlendirilmektedir. (Milliken ve Morrison 2003, s.1565). Buna göre sessizliğin temelleri boyun eğme, korku ve dışlanmaya yönelik korkudur. Çalışanlar bu sebepler ile kölelik olarak nitelendirilebilecek çalışma koşullarına tepki gösteremeyerek bu koşulların normal olarak kabul edilmesine ve modern köleliğin yaygınlaşmasına olanak sağlamaktadır. Tepkisizliğin kabul etmeyi ifade ettiğine dair kanı sayesinde uygunsuz

koşulların çoğunluk tarafından normal kabul edildiğine dair kanı yaygınlaşmakta ve tepki veren kesimler azınlık haline getirilmektedir. Bu durumda işgören sessizliğinin temelinde örgüt içinde huzuru bozan kişi olarak algılanmama, yalnız kalma ve dışlanma duygusu gibi nedenler yatmaktadır (Demir, 2010, s.580).

2.2.2.3. Örgütsel ses ve örgütsel sessizlik arasındaki farklar

Örgütsel sessizlik davranışı doğası gereği varlığının ortaya konulması zor bir olgu olarak kabul edilmektedir. Whiteside ve Barclay ses ve sessizlik davranışlarını ayırt etmek için çeşitli farklılıklar ortaya koymuşlardır (Whiteside ve Barclay 2013, s.252):

1. Ses ve sessizlik davranışını güdüleyen farklı nedenler mevcuttur. Tipik bir pro-sosyal (toplum yanlısı) davranış olan örgütsel ses davranışı, fikirleri, bilgileri, işin geliştirilmesine veya değişim talebine dair fikirlerin dile getirilmesi istekleri ile güdülenmektedir. Öte yandan sessizlik kendini koruma veya boşa çaba harcanmaktan kaçınma gibi sebeplere dayanmaktadır.

2. Kişilerin algıladıkları ses ve sessizlik deneyimleri değişkenlik göstermektedir. Sunabilecek fikirleri olmadığı için dile getirme biçiminde ses davranışını sergileyememek kişiler için farklı bir fenomenolojik (kişiye özgü algılardan oluşan bir dünya görüşü) deneyimdir. Fikirlerini dile getirdiğinde yüz yüze kalacağı sonuçlardan korkarak birinin aktif bir yaklaşımla bilinçli bir şekilde bilgiyi saklaması ise bambaşka bir deneyimdir.

3. Ses ve sessizlik davranışlarının farklı öncülleri ve sonuçları bulunmaktadır. Örneğin proaktif kişilik yapısı gelişim için fırsatları tanımlamaya katkısı nedeni ile ses davranışını arttırabilir. Bununla birlikte bu kişilik yapısı sessizlik davranışı üzerinde etkili olmayabilir. Çünkü sessizlik bireyin sahip olduğu fikir sayısı ile bağlantılı değil durumla ilgili kısıtlılıklar sebebi ile değerlendirmelerini kendine saklaması ile ilgilidir.

4. Sessiz bir bakış açısını benimsemek diğer örgütsel olaylara dair algılama biçimlerini etkileyen ilave sınırlar ve engeller oluşturabilmektedir. Örneğin, yöneticiler örgütsel öğrenmeyi arttırmak için çalışanların fikirlerini dile getirmeleri için cesaretlendirmelidir ancak bunun yanı sıra çalışanları bunu yapmaktan alıkoyanın ne olduğunu da tanımlamalıdır.

Tüm bu farklılıklar özetlendiğinde iki sonuç çıkarmak mümkündür. İlk olarak çalışan sessizliği tek başına irdelenmesi gereken bir yapıdır. İkincisi ise ses davranışı ile ilgili ulaşılan çeşitli sonuç ve anlayış biçimlerinin sessizlik davranışı veya benzeri alanlara uygulanabileceğine dair kabullerde bulunmak doğru olmayacaktır. Sonuç olarak ses ve sessizlik kavramları birbirinin zıttı olmayan ve birbirinden bağımsız kavramlardır. Bu sebeple her biri ayrı biçimde ele alınması gereken alanlar olarak kabul edilmelidir.

2.2.2.4. Örgütsel sessizlik türleri

Literatürde sessizlik türlerine ait çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Sessizlik türlerine ait bir sınıflandırmaya göre üç çeşit sessizlik mevcuttur. Bunlar razı olma (kabullenici) anlamında sessizlik, savunmacı (korunmacı) sessizlik ve toplum yanlısı / özgeci (korumacı) sessizliktir (Çakıcı 2008b, s. 98-99).

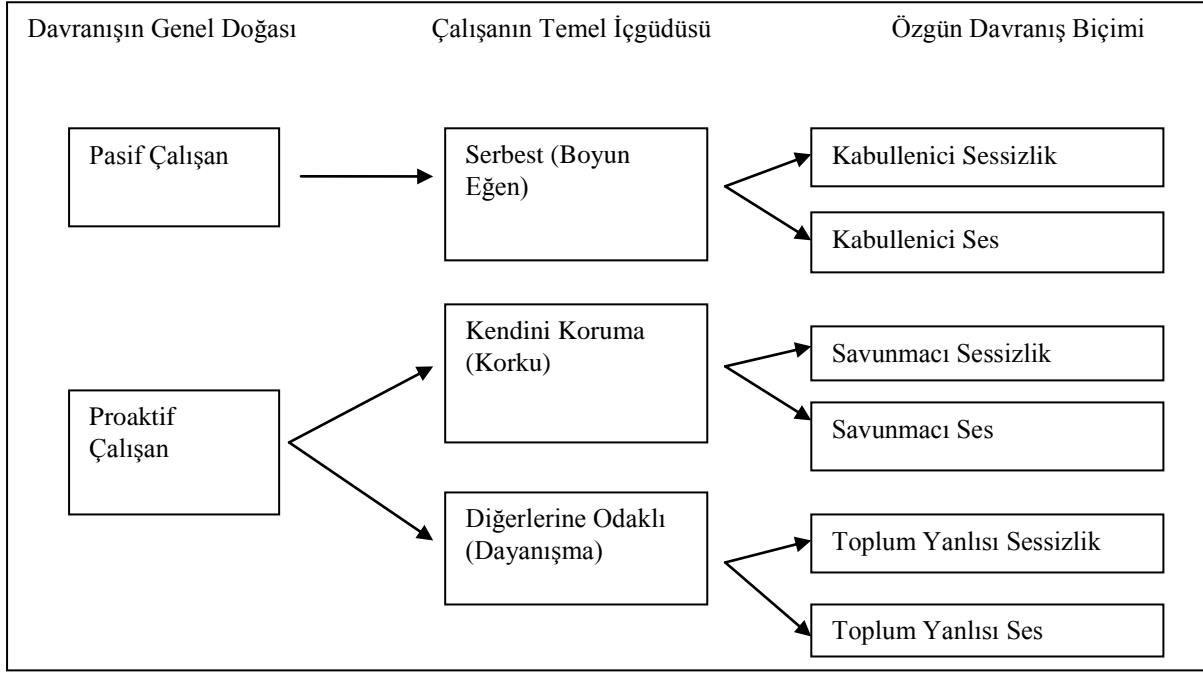
Kişilerin sahip oldukları kişilik yapıları ile gösterdikleri sessizlik türleri arasında ilişki kurmak ta mümkündür. Kabullenici sessizlik gösteren kişilerin temel güdeleri ilgisizlik ile bağdaştırılırken (kişisel) korunma amaçlı sessizlik gösterenler kendine dönük ve son olarak koruma amaçlı sessizlik gösterenler ise başkalarına dönük olarak değerlendirilir (Van Dyne, Ang ve Botero 2003 ten aktaran Çakıcı 2010, s.31-34).

Razı olma anlamında sessizlik, organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünü gösteren çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışı sergilemeyi uygun bulmalarının sebebi konuşmalar dahi belirgin farklılıklar yaratamayacaklarına dair kafalarında yer etmiş olan inançların bulunmasıdır. Bir diğer sessizlik türü olan savunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek kişinin aleyhinde sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesidir. Bu sessizlik türünde kişisel korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir. Bu tür sessizlikte korunmacı bir davranış hâkim durumdadır. Toplum yanlısı/özgeci sessizlik, özgeci veya işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözeterek iş ile ilgili; fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz 2009, s.701). Bu tür sessizlikte korumacı bir davranış hâkim durumdadır.

Alana dair çalışmalarda sessizlik türlerine dair çok çeşitli sınıflandırmaları görebilmek mümkündür. Knoll ve Dick kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik türlerine ilave olarak kendilerine menfaat sağlama adına bir fırsatçı sessizlik (opportunistic silence) içine girebilmektedir (Knoll ve Dick 2013, s.351). Üçok ve Torun bu kavramı ulusal yazına “faydacı sessizlik” olarak aktarmışlardır (Üçok ve Torun 2014, s.138).

Van Dyne ve meslektaşlarına (2003) ait sınıflandırmada kişi (Acquiescent) kabullenici veya uysal, (Defensive) savunmacı ve (ProSocial) toplum yanlısı davranış şeklindeki üç türden biri olması sebebi ile sessiz kalabilir veya sesini çıkarabilir. Buna göre üç tür ses çıkarma ve üç tür sessizlik mevcuttur (Van Dyne vd. 2003, s.1386). Bazı çalışmalarda ise

boyutlar aza indirilerek bireysel sessizlik ve korumacı sessizlik şeklinde kullanılmıştır (Ergun Özler ve Dirican 2014, s.918-919).



Şekil 2.5. Çalışanların Davranış Biçimlerine Göre Sessizlik ve Ses Davranışları

Kaynak: Van Dyne vd., 2003, s.1362.

Razı olma anlamında sessiz kalmanın temelindeki en güçlü unsur bireyin konuşmasının organizasyonda herhangi bir değişiklik yaratmayacağına dair inancından kaynaklanan boyun eğmedir. Savunmacı sessizlikte ise çalışan konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkması sebebi ile bilinçli bir şekilde görüşlerini ifade etmekten kaçınır ve bu yolla kendini korumayı hedefler. Özgeci sessizlikte ise çalışanlar, toplum ile uyum amaçlı oldukları için ve işbirliği yapmayı tercih eder ve sessiz kalırlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s.701).

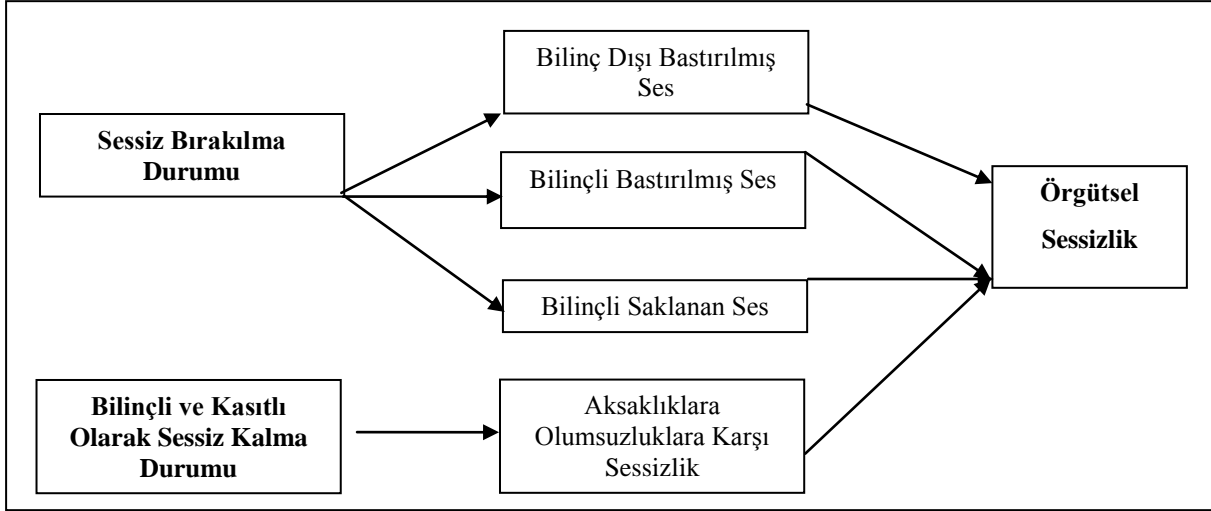
Tablo 2.3. Ses ve Sessizlik Türleri

Davranış Biçimi \ Çalışanın Güdüsü	Çalışanın Sessizliği	Çalışanın Ses Davranışı
Boyun eğen davranış	Kabullenici Sessizlik	Kabullenici Ses Davranışı
Kendini korumacı davranış	Savunmacı Sessizlik	Savunmacı Ses Davranışı
Diğerlerine odaklı davranış	Toplum Yanlısı Sessizlik	Toplum Yanlısı Ses Davranışı

Kaynak: Van Dyne vd. 2003, s.1363.

Sessiz Bırakılma: Sessizlik literatüründe bir diğer sınıflandırmaya göre ise iki çeşit sessizlik türü vardır; çalışanların sessiz kalması ve çalışanların sessiz bırakılması. Bunlardan ilkinde sessizlik işgörenlerin kendisinden kaynaklanırken ikincisinde zorlama söz konusudur (Blackman ve Sadler-Smith, 2009, s.571-572 den aktaran Alparslan 2010, s.7-8). Çalışanlar

sıklıkla kendi istekleri dışında yöneticiler tarafından zorla sessiz bırakılabilmektedirler. Sessiz bırakılma durumu bilinç dışı bastırılmış ses, bilinçli saklanan ses ve bilinçli bastırılmış ses olarak açığa çıkabilmektedir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s. 29-30).



Şekil 2.6. Ortaya Çıkış Biçimine Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Kaynak: Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s.29.

Tarih boyunca güçlülerin zayıfları susturma örneklerine bolca rastlanmaktadır. İncil’de kadınların kilisede konuşmamasının öğütlenmesi, sormak istediği bir şey olursa bunu kendi evlerinde kocalarına sormalarının uygun olacağı yaklaşımı buna örnek olarak gösterilebilir. Viktorya dönemine ait atasözü “çocuklar görülmeli fakat duyulmamalıdır” sözünü de bu bağlamda değerlendirmek mümkündür. Küresel ölçekte pek çok yönetimin karşıt görüşleri sessiz kılma çabaları da örneği sıkça görülen susturma biçimi olarak göze çarpmaktadır (Moore 2014, s.16).

Örgütlerde sessiz bırakılma durumunu mobbing (psikolojik taciz) kapsamında değerlendirmek mümkündür. Leymann mobbing davranışlarını mağdur olan kişiler üzerindeki etkilerine göre beş başlık altında sınıflandırmıştır. Bu gruplar (Karatuna ve Tınaz 2010, s.32):

1. Kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar: bireyin kendisini ifade etme olanaklarını engelleme ve sürekli eleştirme ve benzeri davranışlar.

2. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar: birey ile konuşmama, diğer çalışanlardan ayrı olacağı işyerlerinde görevlendirme ve benzeri davranışlar.

3. İtibara yönelik saldırılar: kişinin arkasından konuşma, kişi ile alay etme ve benzeri davranışlar.

4. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar: çalışanın görevlerini kısıtlama, anlamsız görevler verme ve benzeri davranışlar.

5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar: bu grupta fiziksel şiddet, cinsel taciz ve benzeri davranışlar örnek verilebilir.

Mobbing davranışlarının büyük bir kısmının kişinin iletişim olanaklarını sınırladığı kişiyi konuşmak yerine susmaya teşvik ettiği görülmektedir. Benzer biçimde Keser ve Güler işyerinde mobbing davranışlarına örnekler vermiştir. Bu örnekler arasında da iletişimi kısıtlayan çeşitli davranışlar görülmektedir (Keser ve Güler, 2016, s. 332):

- Çalışanı işle ilgili konularda düşüncelerini açıklama izninden mahrum bırakmak,
- Çalışanın telefon ve e-posta gibi iletişim girişimlerine cevap vermemek,
- Çalışanı bulunmasının gerekli olduğu toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışana, diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek şekilde izole edecek fiziksel iş koşulları yaratmak gibi sesiz bırakılma tanımıyla örtüşebilecek pek çok davranış sayılmaktadır.

İşyerinde psikolojik tacizin mağdur üzerindeki etkileri arasında toplumsal ilişkilerden kaçınma ve içine kapanma gibi davranışlar sayılmaktadır. Mağdurlar açısından sosyal dışlanma bir tür sosyal ölüm olarak algılanabilmektedir (Sevinçok 2016, s. 11-13).

Gerçekleştirilen farklı çalışmalarda işyerinde sessiz bırakmaya yönelik davranışlar ele alınmıştır. Einarsen ve Raknes geliştirdikleri olumsuz davranış ölçeği ile gerçekleştirdikleri çalışma neticesinde psikolojik tacizin sosyal yalnızlaştırma gibi bazı davranışlar ile uygulanabileceği sonucuna varmışlardır. Benzer biçimde Zaph işyerinde psikolojik taciz davranışlarını aralarında sosyal dışlanmanın da bulunduğu beş kategori de ele almıştır. Keashly ve Neuman psikolojik taciz davranışlarını dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlardan kişiyi engelleyen, hiçe sayan davranışlar altında ise sessizlik politikası uygulama davranışına yer verilmiştir (Karatuna ve Tınaz 2010, s.32-35).

Mobbing (bezdiri) ve özel olarak akademik bezdiri ile ilgili sessiz kalınmasını eleştiren Sert ve Wigley mobbingin çözümünün bu konuların daha fazla dile getirilmesi olduğunu savunmaktadır. Yazarlara göre özellikle akademik kariyerin başındaki akademisyenlerin (sözleşmeli personel olarak çalışan yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve uzmanlar) iş güvencesinin olmadığı ortamlar bezdiriye karşı ses çıkarılamayan, bezdirinin sessiz bir şekilde arttığı, şikâyet edilemediğinden de cezalandırılmadığı bir iş ortamı oluşturmaktadır. Bezdiri davranışlarını iş hayatını hedef alan dolaylı saldırgan tavırlar (tecrit etme (yalıtma), bilgilerin kontrolü ve manipülasyonu ve çalışma koşullarının kötüleştirilmesi) ve kişileri doğrudan hedef alan saldırılar (duygusal suistimal, mesleki itibarın aşağılanması ve kişilerin mesleki rollerinin değersizleştirilmesi) biçimde iki başlık altında toplamak

mümkündür. Akademik bezdiri davranışlarından biri olan akademik hayatta tecrit etme “Bölüm toplantılarına dahil edilmeme ya da mobbinge uğrayan kişinin bulunmadığı zaman bölüm toplantıları düzenlenmesi” gibi davranışları kapsamaktadır (Sert ve Wigley, 2015, s. 10-19). Bu davranışlar iş hayatındaki sessiz bırakma davranışlarının akademik alandaki yansımaları olarak kabul edilebilir.

2.2.2.5. Örgütsel sessizliğin sebepleri

Örgütsel iletişim çeşitli sebeplerle hedeflendiği biçimde gerçekleşmeyebilir. Bilgi yetersizliği, fazla bilgi yükü, düşük kalitede bilgi, yanlış zamanlama, geri besleme ve takibin yetersiz olması, iletişim kanalları ile ilgili problemler, uzman olmayan iletişim, etkin olmayan hedef seçimi, iletişim korkusu ve kültürel bariyerler gibi pek çok sebep veya bu sebeplerin birlikte mevcut olması iletişimde hatalar oluşmasına sebep olabilir. Bu tür bir hata ise kişilerin izleyen süreçte iletişimden kaçınarak sessiz kalmayı tercih etmesine sebep olabilmektedir (O’Hair vd. 2005, s. 8-12).

Sessizliğin kişisel farklılıklara göre pek çok farklı sebebi olması farklı sınıflandırmalara yol açmaktadır. Brinsfield gerçekleştirdiği dört aşamalı çalışmada çalışanların ses davranışı, psikolojik güvenlik, nörotisizm, dışa dönüklük gibi davranışları ile etkileşim içerisinde bulunan güvenilir biçimde ölçülebilen altı boyutu öne çıkarmıştır. Sessizliğin anlaşılması ve değerlendirilmesinde kullanılabilecek bu altı boyut etkisiz, ilişkisel, defansif, çekingen, devre dışı, normalden sapan (sıra dışı) karakter davranışlarıdır (Brinsfield 2013, s.671). Sessizliğin oluşumu örgütsel, çevresel ve kişisel etkenler ile bağdaştırmak mümkündür. Bu tür bir sınıflandırma aşağıdaki şekilde tablo haline getirilebilir.

Tablo 2.4. Sessizliği Oluşturan Etmenler

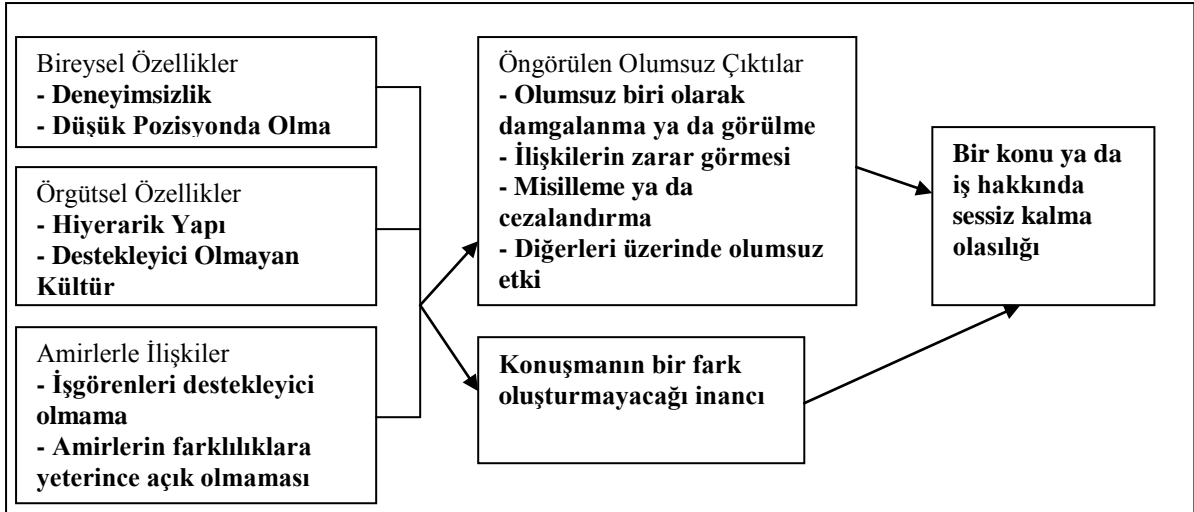
Örgütsel ve Çevresel Etmenler	Kişisel Etmenler
(Toplumsal) Kültür	Kişilik
Örgüt Kültürü	Statü ve Rol
Davranış Düzlemi	Tutum
Örgüt İklimi	
Örgütsel Güven	
Örgütsel Adalet Algısı	
Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı	
Örgütsel Sosyalizasyon	
Sosyal İzolasyon	

Kaynak: *Alparslan 2010, s. 9-34.*

Birey ihtiyaçlarının tatmininde yetersizlik hissettiğinde ve iletişimden umudunu kestiği noktalarda olumlu ve olumsuz savunma davranışları geliştirmektedir. Bunlardan bazıları (Aytaç 2004, s.116-117):

- Rahatsız edici durumlardan kaçınma amaçlı uzaklaşmayı ifade eden *çekilme* davranışı.
- Çevre ile uyumsuzluk yarattığını düşündüğü kaygıdan kaçınabilmek için gerçekleri kabul etmeme onlardan *kaçınma* davranışı. Bu davranış zamanla gerçeklerle olan bağlantıyı kopararak iç dünyaya kapanmayı beraberinde getirebilmektedir.
- Suçluluk duygusu, ceza, kınama ve eleştiri gibi durumlardan korkulması sebebi ile çeşitli duygu ve düşünceleri, kişi ve nesnelere *yok sayma* olarak örneklendirilebilir.

Bireysel savunma davranışları ile ilgili ifadedeki iletişimden umudu kesme durumu kabullenici sessizlik ile örtüşmektedir. Öte yandan savunma davranışı geliştirme ifadesi ise savunmacı sessizlik ile bağlantılı olarak değerlendirmeye olanak vermektedir. Çekilme davranışı iletişim ortamından uzaklaşma, kaçınma davranışı çevreye uyum için sessiz kalma, yok sayma ise sonuçlardan korku kaynaklı sessiz kalma biçimde kendini savunmacı sessizlik olarak dışa vurma potansiyelini içinde barındırmaktadır. Bu tür bir yaklaşımla bu üç davranış savunmacı sessizlik ile ilişkilendirilebilir.



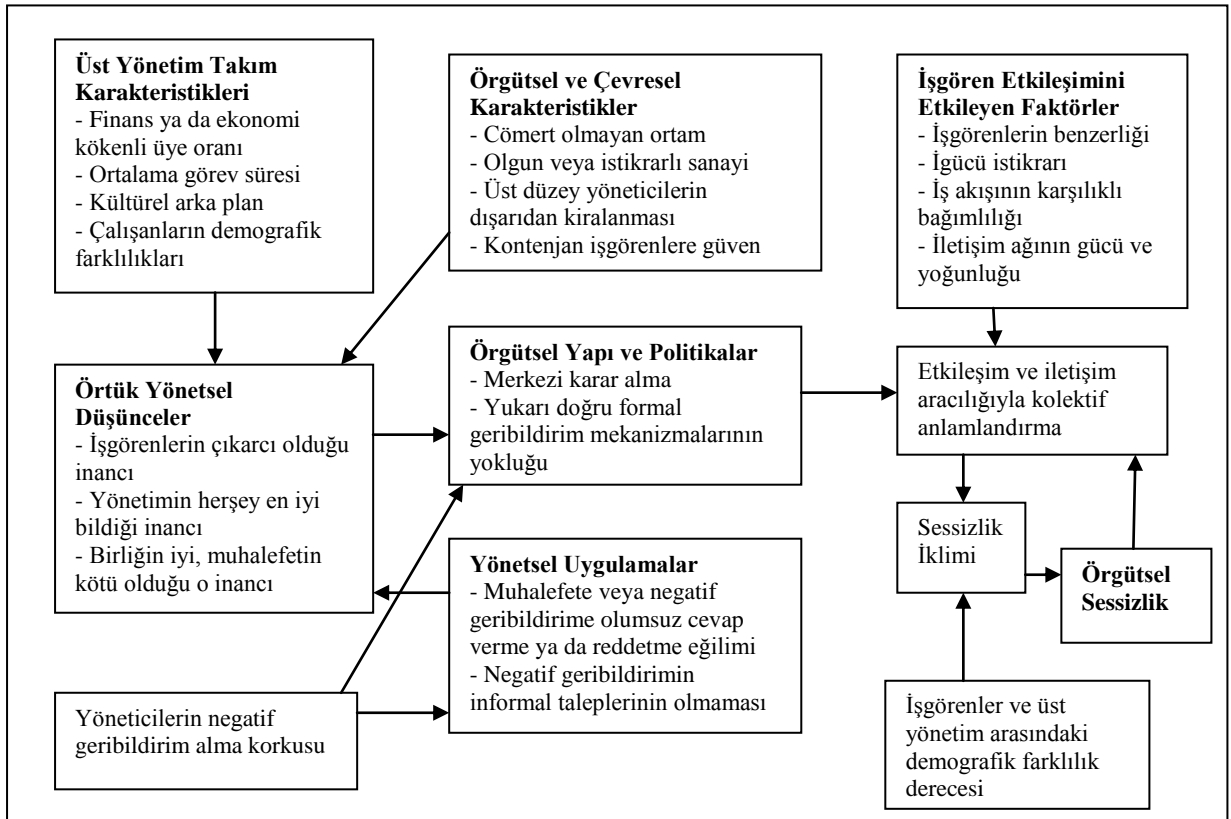
Şekil 2.7. İşgörenlerin Sessizliği Tercih Etme Nedenleri

Kaynak: Durak 2014, s.95.

Örgüt içerisinde iletişimin yapısı astlardan üstlere ve üstlerden astlara doğru olarak iki biçimde ele alınabilir. Yukarı doğru iletişimde organizasyonun boyutu, üstlerin davranışları ve astların kişilik yapıları etkin rol oynamaktadır. Bu iletişimde tarafların arasında güç ve mevki bakımından büyük farklılık olduğu, güvenin az olduğu, astın yükselmek veya fark edilmek istediği, astın özellikle yükselmesinde etkiye sahip olduğu üstleri ile olan ancak

kendisine yarar sağlayamayacağı durumlarda bilginin doğruluğu veya tamamının iletilmesi olasılığı düşmektedir. Aşağıya doğru iletişimde de verilecek olan bilgiler üstler tarafından filtreleme ve seçimden geçirilmeye uğramakta astların gerektiği kadar bilgilendirilmesi uygun bulunmaktadır (Conrad, 1985, s. 50-51). Örgütsel sessizliğe yol açan başlıca faktörler, yöneticilerin olumsuz geri besleme alma korkusu, yöneticilerin işgörenlerle ve örgüt yönetimiyle ilgili örtük inançları, örgütsel yapı politika ve uygulamalar şeklinde özetlenebilir (Durak 2014, s. 93-95).

Rhee ve meslektaşları (2014), Güney Kore’de faaliyet gösteren 27 ağır sanayi işletmesinde tam zamanlı çalışan 628 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada güç mesafesi, kolektivizm ve cezalandırmanın farklı sessizlik türleri üzerine etkilerini değerlendirmişlerdir. Sonuçlara göre güç mesafesi kabullenici sessizliği tetiklerken, savunmacı (korunmacı) sessizlik üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir. Kolektivizm de kabullenici sessizlik yaratmakta fakat prososyal (korunmacı) sessizliğe etki etmemektedir. Son olarak cezalandırma savunmacı (korunmacı) davranışını artırmaktadır (Rhee vd. 2014, s.705). Örgütsel sessizliğe yol açan dinamikleri aşağıdaki şekilde tablo haline getirmek de mümkündür.



Şekil 2.8. Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Dinamikler

Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000, s. 709; Kılıç vd. 2013, s. 21

Şekil 2.8.'de de açıkça görüldüğü gibi sessizliğe yol açan pek çok dinamik mevcuttur. Bu etkenlerin bir biri ile arasındaki etkileşimleri de göz önüne alındığında sessizlik davranışının çözümlenmesinin zorluğu daha belirgin bir biçimde göze çarpmaktadır. Benzer biçimde toplumsal anlamda sessizlik olgusu da pek çok çalışmaya konu olmaktadır. Aşağıda bunlara değinilmektedir.

2.2.2.6. Örgütsel sessizliği tetikleyen davranışları açıklamaya yönelik çalışmalar

Sessizliği pekiştiren çeşitli davranış modelleri üzerine yapılan çalışmalar bu davranışların kavramlaşmasında yararlı olmuştur. Bu kavramlardan bazılarını aşağıda kısaca yer verilmiştir (Smith vd. 2012, s.607-636).

Sosyal kolaylaştırma: Birlikte hareket etmenin ve izleyicilerin bulunması faktörlerinin performans üzerine teşvik edici etkileridir.

Sosyal engelleme: Birlikte hareket etmenin ve izleyicilerin bulunması faktörlerinin performans üzerinde engelleyici etki biçimindeki olumsuz etkisidir. Sosyal kolaylaştırma basit görevler için geçerli iken, sosyal engelleme karmaşık görevler için geçerlidir.

Seyirci etkisi: Kişilerin çevrede başkalarının bulunduğu durumlarda olaylara müdahale etme olasılığı daha düşüktür. Bunun sebepleri aşağıda verilmiştir:

1. Çoğulcu cehalet: gruptaki her kişi, durum acil değilmiş gibi davranarak diğer kişileri yanlış bir şekilde yönlendirir.
2. Sorumluluk dağılımı: her birey başka birçok kişinin varlığını bildiği durumlarda sorumluluğun yükünün sadece kendine düşmediğini düşünür.
3. Yardımcı örneklerin rolü: müdahale için bir kişi davranış gösterdiğinde, örnek davranış diğerlerini motive etmektedir.
4. Bilginin rolü: seyirci müdahalesi ile bilgilendirilen bireyler müdahale noktasında diğerlerine göre daha fazla etkin rol almaktadırlar.

Enformasyonel sosyal etki: Bilmediğimiz durumlarda başkalarının yaptıklarını örnek alma davranışıdır. Bu gibi durumlarda uyum gösterme nedeni, başkalarının muğlâk durumu kişinin kendisinden daha doğru bir biçimde yorumladıklarına dair inançtır.

Normatif sosyal etki: Temel olarak yeni ortamlarda uyum göstermeyi kapsamaktadır. Bir grubun sosyal normlarına ya da tipik davranışlarına uyum göstermenin nedeni başkaları tarafından sevilme ve kabul edilme isteğidir.

Grup düşüncesi: Irving Janis'e göre bir grubun üyeleri görüş birliği sağlamak adına, kişisel itirazlarını bastırmaya yönlendirilmektedir.

Uyma davranışı (uygu): Bu yaklaşıma göre uygu grup içindeki insanların grubun görüşüne uyma eğilimi vardır. Sosyal yaşam içinde uygu (conformity) üzerine Solomon Asch'in çalışmaları bulunmaktadır (Morgan 2011, s.364).

2.2.2.7. Tarihsel süreçte örgütsel sessizlik

Tarihsel bir yaklaşım ile örgütsel sessizlik ve ses alanındaki çalışmalar üç dalga ile sınıflandırılabilir (Greenberg ve Edwards, 2009, s.4):

1. İlk dalga: 1970lerden 1980lerin ortasına kadar yapılan çalışmalar
2. İkinci dalga: 1980lerin ortasından 2000lere kadar yapılan çalışmalar
3. Günümüzdeki dalga: 21.yy dan şu ana kadar yapılan çalışmalar.

Bu şekilde yapılacak bir tasnif sınıflandırma açısından uygun olmakla birlikte sessizlik ile ilgili tartışmaların 1970li yıllarda başladığını kabul etmek de uygun olmayacaktır. Dover 1956 yılında gerçekleştirdiği bir söylevinde sessizliği yönetimin işgörenlerle ilişkisi ve özellikle iletişimi alanında bir zayıf alan olarak değerlendirmiştir. Dover'a göre sessizlik işgören ilişkilerinde görünmeyen bir tehlike, bir tuzaktır (Dover 1956, s.249).

Tablo 2.5. Örgütsel Sessizlik Yazınında Temel Kavramlar

İLK DALGA	1970	Hirschman	<i>Voice and Exit</i>
	1970	Tesser	<i>MUM Effect</i>
	1974	Noelle- Neuman	<i>Spiral of Silence</i>
	1975	Thibaut ve Walker	<i>Procedural Justice: Voice Effect</i>
İKİNCİ DALGA	1986	Graham	<i>Principled Organizational Dissent</i>
	1992	Miceli ve Near	<i>Whistle Blowing</i>
	1993	Dutton ve Ashford	<i>Issue Selling</i>
	1996	Kowalski	<i>Complaining</i>
	1997	Williams	<i>Social Ostracism</i>
	1999	Peirce, Smolinski ve Rosen	<i>Deaf Ear Syndrome</i>
GÜNCEL DALGA	2000	Morrison ve Milliken	<i>Organizational Silence</i>
	2001	Pinder ve Harlos	<i>Employee Silence: Quiscent and Acquiescent Dimensions</i>
	2003	Milliken vd.	<i>Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why</i>
	2003	Van Dyne vd.	<i>Employee Silence and Voice as Multidimensional Constructs</i>

Kaynak: Greenberg ve Edwards, 2009, s.9 dan uyarlanmıştır.

2.2.2.7.1. Birinci dalga (1970 - 1980)

Örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak ses kavramını ilk kez kullanan Albert Hirschman'a ait "Exit, voice and loyalty, Responses to declines in firms, organizations and states" çalışması birinci dalganın başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Hirschman'a göre tüketiciler tatminsizliğe örgütlerle olan ilişkisine devam etmeme (çıkış) veya yakınma ve bir değişim yaratmaya yönelik aktif girişimde bulunma (ses çıkarma) şeklinde karşılık vermektedir. (Greenberg ve Edwards, 2009, s.8). Bu dönemde ortaya atılan çeşitli kavramsal yaklaşımlar mevcuttur. Bunlara aşağıda kısaca yer verilmektedir.

MUM etkisi (MUM effect): Kısaca istenmeyen konularda sessiz kalma olarak özetlenebilecek davranış modelidir. Bireylerin rahatlarının bozulacağı korkusu ile olumsuz bilgileri dile getirmekten kaçınmasıdır. Aşağıya doğru iletişimde ise kendini yöneticilerin düşük performans gösteren çalışanlara geri bilgi dönüşünden kaçınması ya da erteleme şeklinde görülmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009, s.10-11).

Sessizlik Sarmalı (Spiral of silence): Noelle- Neuman'a ait teoride bireylerin toplum tarafından desteklenmeyeceğini düşündükleri konularda sessiz kalma eğilimi göstereceği savunulmaktadır. Bu sıklıkla özgüven eksikliği veya dışlanma korkusundan kaynaklanan bir durumdur. Bu döngüsel durum zaman içinde artan bir sessizlik sarmalına dönüşmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009, s.11).

Noelle-Neumann 1974, 1985, 1991 yıllarındaki çalışmalarında tanımladığı sessizlik sarmalı (Spiral of silence) kapsamında örgütsel sessizliği çoğunluğa ait yaygın fikirlerin zaman içerisinde göreceli olarak azınlığa ait fikirler üzerinde baskın hale gelmesi şeklinde açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirme ile ilgili olarak bilişsel ve duyuşsal anlamdaki gerçek fikirlerini, değişim yaratabileceğini düşündükleri bireylerden kasıtlı olarak esirgemeleridir (Pinder ve Harlos 2001, s.334).

Çoğunluğun onayladığı algısına sahip olunan düşünceler, farklı düşüncelerin yalıtılma korkusu ile açığa çıkarılmasını engellemektedir. İletişimde buna uzun süreli etki modellerinden biri olan sessizlik sarmalı modeli denmektedir. Bu model makro ölçekte kamuoyunun biçimlenmesi, örgütsel ölçekte ise örgütsel değerlerin ve inançların iletişimi sınırlaması şeklinde görülmektedir. Toplumsal olarak medyanın üstlendiği görevi örgütlerde örgütsel değerler yerine getirmektedir. Yönetimin desteği ile sağlıklı iletişimin sağlanması baskın kanaatlerin yeni fikirleri engellemesini ortadan kaldıracaktır (Tutar ve Yılmaz 2003, s.155).

Noelle-Neumann tarafından oluşturulan bu kuram dört varsayımı içinde barındırmaktadır. Bunlar (McQuail ve Windahl, 2010, s. 146):

1. Toplum, üyeleri arasında bulunan sapkın bireyleri yalnız bırakma ile tehdit eder.
2. Toplum içerisinde yaşamaya alışmış olan bireyler yalnız kalma korkusu içinde yaşarlar.
3. Yalnız kalma korkusu bireyleri içinde buldukları toplulukların fikir iklimini tahmin etmeye sevk eder.
4. Bu öngörülere göre birey sahip olduğu düşüncelerinin kabul görüp göremeyeceğine göre değerlendirerek bunun sonucuna göre fikirlerini ifade eder ya da gizler.

Bireysel fikirlerin ifade edilmesinde yukarıdaki süreçlere ilave olarak, mevcut durumun yanı sıra hâkim düşünce durumunda yakın gelecekte gerçekleşebilecek değişimlerde değerlendirmeye tabi tutulur. En son olarak kişinin sahip olduğu fikri ifade etme konusundaki istek düzeyi de fikirlerini sesli dile getirmesi veya sessiz kalmasında belirleyici rol oynamaktadır (McQuail ve Windahl, 2010, s. 149):

2.2.2.7.2. İkinci dalga (1980 - 2000)

Bu dönemde, whistle blowing (ifşa), ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, üst yönetimin dikkatini belirli bir konuya çekme davranışı (konu benimsetme), yakınma davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal dışlama, sağır kulak sendromu gibi konular ele alınmıştır (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 12-17).

Ulusal ölçekte bakıldığında 2000 sonrası (güncel) dönemde sessizlik üzerinde çalışmalar yapan Çakıcı üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk alma gibi kavramları konuşma formlarıyla ilgili kavramlar olarak tanımlamıştır (Çakıcı, 2007, s. 149). Benzer biçimde Durak çalışanların yöneticileriyle ilgili konuşma biçimlerini üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, sorumluluk alma ve sorun bildirme olarak özetlemiştir (Durak, 2013, s. 114-115). Her iki çalışmada da ikinci ve üçüncü dalga dönemlerinde ele alınan konular bir arada bulunmaktadır.

Whistle Blowing: Kavram bir kurumda çalışan bir şahsın, kurumun amaçlarına ters ya da kamuoyu için tehlikeli/zararlı bir hadiseye şahit olup bunu kamuoyuna açıklamasıdır. Hatalı bir uygulama ile ilgili bu durum hakkında kamusal yarar gözetilmektedir. ABD ifşacıların korunması kanunu 1989 yılında çıkararak bu konudaki desteğini ilk gösteren ülkelerden biri olmuştur (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 12).

Ulusal literatüre ifşa veya bilgi uçurma olarak çevirilen bu kavramın temellerini Hirschman'ın bir önceki dönemdeki çalışmalarına dayandırmak mümkündür. Genel anlamda ideal düzene uymayan uygulamalardan kaçınmak için örgütü terk etmek yerine ses kavramının bir seçenek olarak sunulması ahlaki anlamda ifşanın çıkış noktası olarak değerlendirilebilir. Günümüzde önemi anlaşılan ifşacılık kurumu, G-20 ülkelerinin ifşacıların korunması için düzenlemeleri görüşmeleri ve A.B.'nin ifşacıları finansal ödüllendirmeyi kabul ettiği yönündeki açıklamalar ile de desteklenmektedir (Pittroff, 2016, s. 704-705).

Yine bu dönemde LePine ve Van Dyne ses kavramı ile ifşa kavramlarının farklarını değerlendirmiştir. Ona göre ses davranışı bazı eylemlerde olumlu değişimler sağlarken ifşa olumsuz eylemleri durdurma adına bir eleştiriyi ifade etmektedir. Yine ifşa ciddi ihlaller hakkındaki etik boyutlar hakkında iken ses davranışı işle ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmıştır (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 12). Çakıcı muhbirliğin (ifşa), örgüt ötesi ilgi duyulan vicdani sorumluluk gibi çeşitli yüksek gayeler için yapıldığını belirtmiştir (Çakıcı, 2007, s. 151).

İlkeli Örgütsel Muhalefet: Çakıcı (2007), ilkeli örgütsel muhalefet'i tanımlamak için Premeaux'a ait "iş görenlerin örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya bilinçli karşı duruş çabası" ifadesini kullanmıştır. Çakıcı Ulusal basında yer alan siyasi parti yönetimlerinde kolay kolay muhalif görüşlerin ortaya konulmadığına dair haberleri ve üniversite kurullarındaki benzer durumlara ait duyumları da ulusal ölçekteki örnekler olarak değerlendirmiştir (Çakıcı, 2007, s. 152).

Durak ülkemizde siyasi parti yönetimlerinde ve özellikle kamu kuruluşlarında da üst yönetime karşı muhalif görüşlerin pek belirtilememekte olduğu tespiti ile ulusal ölçekte ilkeli örgütsel muhalefetin yöneticiler tarafından desteklenmediğini vurgulamaktadır (Durak, 2013, s. 116). Greenberg ve Edwards ise ilkeli örgütsel muhalefeti, örgüt içerisinde hukuksal ya da sosyal normların ihlal edilmesine karşı bilinçli karşı çıkışlar olarak ifade etmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 13).

Üst yönetimin dikkatini belirli bir konuya çekme davranışı (issue selling/ konu benimsetme): Greenberg ve Edwards konu benimsetme kavramını açıklamak için Dutton ve Ashford'a ait "bireyin bir konuya diğer bireylerin dikkatini çekmek ve onların konuları anlaması adına davranışlar" tanımını kullanmışlardır (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 14). Çakıcı konu benimsetmeyi "yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve trendlere dikkat çekme girişimi" olarak tanımlamıştır (Çakıcı, 2007, s. 150). Benzer biçiminde Durak konu benimsetme ile ilgili olarak "bireylerin

diğerlerinin dikkatlerini ve sorunlarla ilgili yaklaşımlarını etkilemeye yönelik davranışlar” tanımını kullanmıştır (Durak, 2013, s. 115).

2.2.2.7.3. Güncel dalga (21. yy)

Bu dönemde örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, işten ayrılma, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ele alınmıştır. Bu dönemde Journal of Management Studies dergisinin sessizlik konusuna özel sayı ayırması gibi pek çok yaygın yönetim dergisinde konu üzerine pek çok yayının basılması alana ait popülerliği arttırmıştır. Bu dönemin ilk çalışmasını gerçekleştiren Morrison ve Milliken (2000) önce örgütsel sessizlik kavramı ile başladıkları alandaki çalışmalarını bireysel düzeyde sessizlik davranışı üzerine yoğunlaştıkları çalışmalar ile sürdürmüşlerdir. Bu dönemde örgütsel sessizlik alanında örgütsel sessizlik, çalışan sessizliği, işten ayrılma, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı konuları ele alınmıştır (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 18-22).

Örgütsel sessizlik: Bu kavramı ilk kez dile getiren Morrison ve Milliken kral çıplak masalına benzetme yaparak bir işletmede kıyafetsiz gezen bir CEO hikâyesi ile örgütsel sessizlik olgusunu canlandırmıştır. Kapalı kapılar ardında tüm çalışanlar CEO’nun çıplak olduğunu söylemekte ancak açık alanda kimse bu konudan bahsetmemekte örgüt içerisinde bu konuda bir sessizlik hâkim durumdadır. Morrison ve Milliken bu makaleleri ile aslında daha önceden de bilinen bu durumu kavramlaştırmıştır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706).

İş gören sessizliği: Van dyne iş gören sessizliği anlamında ele alındığında üç tür ses çıkarma davranışı ve benzer biçimde üç tür sessizlik türünün bulunduğunu ifade etmiştir. İşgören sessizliği de işgören ses davranışı kadar olağandır (Van Dyne vd. 2003, s.1386).

İşten ayrılma: Albert Hirschman’a ait “Exit, voice and loyalty, Responses to declines in firms, organizations and states” kitabı memnun olmayan çalışanlar için işten ayrılmayı bir seçenek olarak sunmuştur. Bunu izleyen dönemde pek çok çalışma Hirschman’ın kitabındaki fikirleri değerlendirmeye tabi tutmuş ya da bu fikirlerden etkilenen yayınlar gerçekleştirmiştir. İş tatminsizliğine gösterilen tepkileri sınıflandıran See D. Farrell dört tepkiden oluşan bir model oluşturmuştur. Bunlar orijinal dilinde Exit, Voice, Loyalty ve Neglect olarak isimlendirilmiştir (Robbins ve Judge, 2007, s. 89-90). Kitabın Türkçe çevirisinde bu tepkiler çıkış, söz hakkı, sadakat ve ihmal biçimde yer almıştır. Çıkış aktif ve yıkıcı bir tepki biçimidir (Erdem, 2012, s. 83-84). Bazı durumlarda memnuniyetsiz çalışanlar, sessizliği işten ayrılma ile birlikte gösterebilmektedir. Parker ve August bu durumu ilkeli

işgücü devri (principled turnover) olarak tanımlamıştır (Parker ve August 1997 den aktaran Pinder ve Harlos, 2001, s. 337).

Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı: Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişim ve değişim için tehlikeli bir engel teşkil etmektedir. Örgütsel sessizlik ayrıca farklı fikir ve perspektiflerin ifade edilebildiği çok sesli örgütlerin gelişmesinin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Örgütlerin bilgi yönetim sistemlerinin etkinliğinin çalışanların fikirlerini paylaşma konusunda gönüllü olmalarına bağlıdır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda çalışanların ses veya sessizlik tercihinin örgütlerin öğrenme ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi anlaşılacaktır (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 22).

2.2.2.8. Örgütsel sessizliğin etkileri

Farklı durumlarda sessizlik çeşitli sonuçları doğurabilir. Bazı durumlarda susmak boğulmakta olan birine müdahale etmeden izlemeye benzetilebilir. Sessizlik ölüm gibi yıkıcı sonuçlara yol açabilir (Labbé ve Puech, 2012, s. 22).

İşgören sessizliği örgütsel ve bireysel düzeyde sonuçlara yol açmaktadır. Örgütsel düzeyde huzursuzluk, geri dönüşlerin azalması ve ortak kararlara katılımın azalması gibi sonuçlara yol açarken; bireysel ölçekte ise çalışanlar arasında olumsuz duyguların oluşumu ve güç kazanması, çatışmaların çoğalması, psikolojik yılgınlık, vazgeçme, strese dayalı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri gözlenebilecektir (Alparslan 2010, s.53-56).

Örgütlerdeki sistematik sessizlik artan oranda rekabetçi ve küreselleşen pazarlardaki örgütlerin örgütsel değişimi ve gelişimi üzerinde negatif etkiye yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.719). Bu sebeple yöneticilerin daha çok çalışanını örgütleri hakkındaki kaygıları, fikirleri, fikir ayrılıklarını dile getirme konusunda cesaretlendirmesi yaşamsal öneme sahiptir (Huang vd 2003: 4).

Örgütlerde yöneticilerin olumsuz tavır ve davranışları, örgütsel hiyerarşi, yöneticinin astlar için ulaşılabilir olması gibi unsurlar örgütsel iletişimi olumsuz etkileyebilmekte ve bu durum strese yol açabilmektedir. Astlar ile üstlerin iletişiminin bulunduğu örgütlerde olumlu ve olumsuz geribildirimlerin hepsinin paylaşılması örgüt ve çalışan açısından olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir (Keser 2014, s.50).

Örgütlerin üst yöneticileri örgütün gelecekteki etkinliğini sağlamak için neyin işe yaradığı ve neyin işe yaramadığına ait bilgiye ihtiyacı olabilir. Öte yandan bu bilgi kendilerine sunulduğunda çalışanların yönetim hakkında fazla negatif ya da eleştirici olabileceğine dair fikirlere sahip olma gibi oldukça insani sebeplerle bilgiyi kabul

etmeyebilmektedir. Bu insani eğilim bu tarz bilgileri içeren konuşmaları riskli hale getirmektedir (Milliken ve Morrison 2003, s.1564).

Bu tür olaylara dair göze çarpan bir diğer gerçek yaşam örneği ise Enron'da gözlenen olaylardır. Pek çok çalışanın işletmenin faaliyetleri ile ilgili endişelerinin bulunduğu dair haberler olmasına rağmen bunlar hakkında patronları ile konuşmaktan korkmuşlardır. Şirketin müdür yardımcılarında biri olan Sheron Watkins'e göre Enron firmasında bir göz korkutma kültürü mevcuttu; şirketin finansal yapısının sallantıda olduğuna dair çalışanlar arasında yaygın bir bilgi olmasına rağmen kimse sorunları dile getirebilecek kadar öz güvenli davranmamıştır (Milliken vd. 2003, s.1454). Firmanın büyük çöküşü düşünüldüğünde sessizliğin yıkıcı sonuçlarının ne ölçülere ulaşabileceği görülmektedir.

Bir grup tarafından bir kişi ya da daha küçük bir gruba yönelik uygulanan sessizlik sosyal dışlama, sosyal olarak sürgün etme veya sosyal olarak reddetme davranışı olarak tanımlamak mümkündür. Hedef gözetilen ve bilinçli bir sessizlik türü olan bu davranışlar hedef birey veya grupta yalnızlık, düşük özgüven, saldırgan tavırlar ve depresyon gibi psiko-sosyolojik sonuçlar doğurabilmektedir (Moore 2014, s.17). İşletmelerde kişilerarası ilişkilerin olması gerektiği gibi yürütülememesi çalışanların ruh sağlığını önemli derecede etkilemektedir (Çelikkol 2011, s.111). Bu yönüyle sessizlik çalışanlar açısından da bir tehlike oluşturmaktadır.

Diğer taraftan sessizliğin karşı tarafı dinleme ve dolayısı ile daha iyi iletişim kurma adına bir strateji olarak kullanılabilmesini savunan görüşler de mevcuttur. "Sessizlik altındır" düsturu moral yükselten ve anlayışı arttıran bir yönetim stratejisi olarak kabul edilmektedir (Moore 2005). Sosyal farkındalığı arttırmak için yapabileceğiniz en önemli şey dinlemektir. İnsanlarda konuşma isteğini doğuracak bir dinleme sessizlik ve dikkatli bir ilgi ile mümkündür. Konuşmada cesaret kırıcı engeller kaldırıldığında kişiler saygı duydukları ve seslerinin duyduklarına kanaat getireceklerdir (Bradberry ve Greaves 2005, s.105).

Batıdan farklı olarak Japon kültüründe dinleyen konuşana üstünlüğünün bulunduğu kabul edilmektedir. Konuşan kişinin kullanacağı dili, karşısındaki kişinin özellikleri etkilemektedir. Japonların tanımadıkları ve dolayısı ile kafalarında bir yere yerleştiremedikleri kişilerle konuşmakta zorlanmalarının sebebi budur (Dökmen 2004, s.119).

Türk kültüründe de konuşma, bazen olumsuz olarak değerlendirilir. Bu durum sözcük ve deyimlerle, çok veya yersiz konuşmayı eleştirilmesi ile göze çarpmaktadır. Boşboğaz, geveze, çalçene, çenesi düşük, zevzek, çaçaron, farfara, laf ebesi, lâklâk gibi sözcükler dilimizdeki örneklerdir. Deyim olarak ise çene 'çok konuşma alışkanlığı', baş ağrıtmak 'çok konuşarak rahatsız etmek', çan çan etmek 'yüksek sesle boş yere konuşmak', çene çalmak

'gevezelik etmek', dır dır etmek 'sürekli ve gereksiz yere konuşmak' ve pek çok benzeri dilimizdeki örnekleri teşkil etmektedir (Hacızade 2011, s.2).

İletişimi engelleyen engeller bireysel veya örgütsel olabilmektedir. Bireysel engellerden biri olan kişilerarası engeller, çalışanların sahip olduğu duygular ve algılar ile ilgili problemleri kapsamaktadır. Bunun çözümü ise aktif dinlemeden geçmektedir (Daft 2000, s.587). İyi dinleme alışkanlıkları ve dinlemeye yönelik sistemler geliştirmek bu anlamda yararlı olacaktır. Yukarıya doğru iletişimin sağlayabileceği bilgiler ise (Luthans 1992, s.484):

1- Çalışanın ne yaptığı

2- Konuşulan kişinin altındakilerin neler yaptığı

3- Aynı kademedekilerin ne yaptığı

4- Ne yapılması gerektiğini düşündüğü

5- Problemlerinin neler olduğu

6- İçinde bulunduğu birimin problemleri

7- Örgütsel uygulama ve politikaların hangi meselelerinin gözden geçirilmesinin gerektiğidir.

Yevgeny Yevtushenko, sosyo-politik bir bakış açısı ile sessizliği ele almıştır. Ona göre gerçeğin yerini alan sessizlik bir yalandır (Moore 2014, s.15). Sessizlik olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilir. Sessizlik (Demir, 2010, s.579-580; Özdemir ve Uğur 2013, s.260):

i- insanları bir araya getirebilir veya birbirinden uzaklaştırabilir,

ii- ilişkilere zararda verebilir, katkı da sağlayabilir,

iii- bilgi sağlamak ve gizlemek için kullanılabilir,

iv- derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun belirtisi olabilir

v- hem kabullenme hem de muhalefet etme olabilir.

Sessizlik davranışı temel anlamda örgütsel iletişimin sekteye uğradığı bir durumdur. Öte yandan iletişim veya bireylerarası haberleşme sadece bilgi ve fikirlerin alışverişi değildir. İletişim esnasında taraflar duygularını da alıp vermektedir. İletişim esnasında bazı duygu ve davranışlar güçlendirici etki gösterebilmektedir. İletişim iki insanı birbirine yaklaştırabilir veya uzaklaştırabilir (Eren 2001, s.395-404; Eren 2004, s.353-363). Bu çift yönlü etkileşim, iletişim açısından duyguların önemini göstermektedir.

Kişilerin davranışları duyguları tarafından yönlendirilmektedir. Olumsuz bir duygu olan korku kişilerin konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmesine yol açmaktadır. Bununla birlikte kızgınlık, düş kırıklığı ve memnuniyetsizlik gibi güçlü olumsuz duygular kişileri sessizliği yenmeleri konusunda motive edebilmektedir. Öte yandan bu biçimdeki duygular ile konuşmaya yönelen kişiler daha düşüncesiz ve tutkulu konuşma biçimleri ile karşı taraf için

daha az yapıcı bir algı oluşturmakta bu ise konuşmanın etkinliğini azaltmaktadır (Grant 2013, s.1704).

Sessizlik örgütlerde çatışmaların çözümlenmesi üzerinde engelleyici ve geciktirici etkilere sahip olabilmektedir. Örgütlerde çatışmalar açık veya dışa vurulmayan (sessiz) biçimde kendini gösterebilmektedir. Sessiz çatışmalar bir taraftan iletişim kopukluğunu körüklerken diğer taraftan da karşı tarafı anlama çabasını azaltma etkisi gösterir. Sessiz çatışmanın temel sebeplerinden biri kişiler arasındaki zayıf iletişimdir (Bradberry ve Greaves 2006, s.128).

Şimşek ve Aktaş (2014), 185 katılımcıdan veri topladıkları çalışmaları sonucunda ilk aşamada korelasyon analizi sonucunda kabullenici ve savunmacı sessizlik arttıkça yaşam doyumunun azaldığına dair sonuçlara ulaşmıştır. İkinci aşamada gerçekleştirilen regresyon analizlerine göre yaşam doyumunda etkili tek değişken savunmacı sessizliktir (Şimşek ve Aktaş 2014, s.121-132). Buna göre sessizlik yaşam doyumunu olumsuz etkilemektedir.

İletişimde duygu ve heyecanın seviyesinin artması ile birlikte güçlükler yaşanabileceği ve bu yüzden yöneticilerin kişiler arası iletişimde duygusal davranışlardan kaçınmasının sağlık verildiği yaklaşımlar da mevcuttur (Izgar 2012, s.43). Bununla birlikte iyi yönetildiğinde duyguların fayda sağlayabilecek araçlar olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çalışmanın değişkenlerinden biri olan örgütsel sessizlik çalışma modelinde bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Duygusal zekâ ve duygusal emek faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Benzer biçimde örgütsel sessizliği konu alan ve örneklem olarak ülkemizdeki akademisyenleri seçen çeşitli örnekler mevcuttur. Özgan ve Külekçi bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde görevli 14 öğretim elemanı ile durum çalışması gerçekleştirmiştir. Görüşme için bu grubun seçilmesinin sebebi literatürdeki geçmiş çalışmalarda üniversitelerde öğretim elemanlarının daha çok sessiz kaldığına ve özellikle de öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlilerinin sessiz kalma düzeylerinin daha yüksek olduğuna ilişkin buluntulardır. Bu yöntem amaçlı örnekleme olarak tanımlanmaktadır. Çalışma sonucunda, öğretim elemanlarının kendilerine haksızlık yapılması durumunda, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, fikirlerini açıklamak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde bir genellemeye ulaşılmıştır (Özgan ve Külekçi, 2012, s. 33-35).

Yaman ve Ruçlar (2014), tarafından Sakarya Üniversitesi öğretim elemanlarının katılımıyla yapılan çalışma akademisyenler üzerinde sessizlik alanında gerçekleştirilen bir

diğer örnektir. Ankete katılan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve sessizlik ile ilgili yanıtları arasındaki korelasyon incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki (toplam puan ve alt boyutlar) olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ‘Yönetmel ve Örgütsel Nedenler’, ‘İş ile İlgili Konular’, ‘İlişkileri Zedeleme Korkusu’, ‘İzolasyon Korkusu’ alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer biçimde örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgüt kültürü ölçeğinin ‘Başarı Faktörü’, ‘Destek Faktörü’ alt boyutları arasında ve örgüt kültürü toplam puanı arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yaman ve Ruçlar, 2014, s 36-48).

Akademisyenlerin kişilik yapısının sessizlik üzerindeki etkisini ele alan Kahya (2015) bireyin iç veya dış kontrol odağına sahip olmasının sessizlik üzerindeki etkisini ele almıştır. Örneklem olarak kabul edilen 124 K.A.T.Ü. öğretim üyesinin iki ölçeğe verdiği cevaplar değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuçlara göre içsel kontrol odağına sahip olma ile korunmacı (negatif) sessizlik arasında ters yönlü bir korelasyon (ilgileşim veya etkileşim) mevcuttur. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre dışsal kontrol odağına sahip olma ile korumacı (pozitif) sessizlik arasında ters yönlü bir korelasyon mevcuttur (Kahya, 2015, s. 1-3).

Sessizlik veya ses davranışı tercihi üzerinde duyguların belirleyici bir etkisi olduğu açıktır. Buna göre istenen ses davranışın duyguların düzenlenmesi ile kolaylaşacağı öngörülebilir bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygu yönetimi olarak literatürde geçen duyguların düzenlenmesi duygusal farkındalık ve sosyal beceriler gibi çeşitli yetenekleri gerekli kılmaktadır. Kişisel farklılıkları göz önünde bulundurarak gerçekleştirilebilecek bu tür bir yaklaşım normal davranışlara ilave çabayı gerektirmektedir. Bu bağlamda yapılabilecek çalışmalarda duygusal emek faktörü ile sessizlik faktörü arasında etkileşime dair bulgulara ulaşma potansiyeli bulunmaktadır.

2.3. Duygusal Emek

Araştırmanın son değişkeni olan duygusal emek ile ilgili alan yazını bu kısımda incelenecektir. Duygusal emek kavramı, biçimleri, öncelleri, duygusal emeğe dair yaklaşımlar ve duygusal emek ile ilişkili kavramlara bu kısımda yer verilmiştir.

2.3.1. Duygusal emek kavramı

Geçmişten günümüze örgütler çoğunlukla duygusallık ve rasyonellik arasında kalınan bir arena olmuşlardır. Duyguların spontane ve yönetilmesi zor olması geçmişte örgütlerin bu alanı dışlamayı akılcı bulmasına yol açmıştır (Ashforth ve Tomiuk 2007, s.184). Duygular

canlıların algılarını biçimlendirmekte, davranışlarına yön vermekte ve tüm canlıların diğer canlılarla olan etkileşimlerini etkilemektedir (Duran ve Gümüş 2013, s.235). Duygular diğer insanların davranışları için güdüleyici ve harekete geçiren bir rol oynamaktadır (Lord vd. 2002, s.12).

Duygusal emek müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin, duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirme sürecinde harcadıkları çaba olarak tanımlanabilmektedir (Oral ve Köse 2011, s.2010). Kavram Türkçe literatürde duygusal işçilik olarak da geçmektedir (Basım ve Beğenirbaş 2012, s.81).

Latince kökeni ile ele alındığında motion hareket olarak anlamlandırılabilir. Benzer şekilde e harfi ex olarak alındığında emotion dışarı harekettir. Bu bakış açısı ile emotion bir insanın kendisinde olanları dışarı yansımasıdır (Tarhan 2012, s.46). Tanım olarak duygu, olaylar hakkındaki hislerin açığa vuran açık tepkilerdir. Hissedilen duygular ile açığa vurulan duygular arasındaki tutarsızlık duygusal uyumsuzluk olarak ifade edilir. Bu noktada uygun davranışları göstermek için gösterilen çabalar duygusal emek olarak değerlendirilir (Greenberg ve Baron, 2003, s.115-119).

Organizasyonlar üyelerini sosyal sermaye olarak kabul etmektedir. Bu örgüt üyelerinin işi yaparken yüklendikleri duygusal yük ve gerilim ile sarf ettikleri duygusal performans, duygusal emek olarak nitelendirilmektedir (Türkay vd. 2011, s.202). Yine tanım olarak duygusal emek "müşteri ile birebir ilişki içinde olan ve ona hizmet sunan çalışanların, iş sözleşmelerinin bir parçası olarak, müşterilerde özel bazı duyguları ya da tepkileri uyandırabilmek amacıyla, sözlü ya da sözsüz araçlarla belirli duyguları göstermeleri süreci"dir (Seçer, 2005, s.825). Günümüz iş dünyasında çalışanlar sadakat, hassasiyet, özen, misafirperverlik gibi davranışları göstermek ve bunun yanı sıra bu ve benzeri olumlu duyguları karşı tarafa da yansıtmak için ücret almaktadır (Özkan 2013, s.66).

Algısal olarak duygular vücutta gözlenen değişiklikler ile değerlendirilmektedir. Davranışlar niyet edilen ve edilmeyen biçimimde sınıflandırıldığında duygular niyet edilmeyen davranışlar arasında yer almaktadır. Duygular yüz, kol bacak gibi vücut bölgeleri ile ses tonu gibi farklı şekillerde ifade edilebilir. Uygun eğitimle kişiler yüz ifadelerinin yansıttığı duyguları daha iyi teşhis edebilmektedir (Dökmen 2004, s.100-107). Buna göre uygun eğitimle kişiler kendiliğinden yansıyan doğal duyguları yansıtan davranışlar yerine istenen davranışları sergileyebilme potansiyeline de sahiptir. Etkisi açısından bu tür bir eğitimin yüz, kol bacak gibi vücut bölgeleri, ses tonu gibi tüm yansımaları kapsayan bir repertuarı kapsaması gereklidir.

Yoğun rekabetin gözlemlendiği günümüzde fark yaratan örgütlerin gözlemlenen ayırt edici özelliklerinden bir tanesi, çalışanlarının psikolojik sözleşme çerçevesinin dahi üstünde bir performans algısına, yani “bağlamsal performans” algısına sahip olmalarıdır. Buna göre duygusal emek davranışları, başta hizmet sektörü çalışanlarının olmak üzere çalışanların ve yöneticilerin görev tanımları çerçevesinde önemli bir öneme sahip olmaktadır (Ünlü ve Yürür 2011, s.184).

Modern iş yaşamında kişinin üstlendiği işi yaparken sergilediği davranışları ile karşı tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlaması da beklenmektedir. Bu durum üstlenilen iş rolünün tamamlayıcı bir özelliği olarak artık birçok işin gereklilikleri arasında sayılmaktadır (Seçer 2005, s.814).

Emek-değer teorisine göre emek bir değerdir ve ürüne katma değer kazandırır (Çelik ve Turunç 2011, s.227). Buna göre duygusal emek özellikle hizmet sektöründe ürüne olan ek faydaları nedeniyle bir değer olarak ele alınmalıdır.

Günümüzde örgüt yönetimleri çalışanlarının istenen duygusal tepkilerini içeren davranış kalıpları oluşturmaktadır. Çalışanların gerçek duyguları yerine bu kalıplara uygun davranma ise duygusal emek olarak kabul edilmektedir (Yürür vd. 2011, s.3827). Bu kalıplar davranış kuralları, duygu kuralları (emotion rules) gibi çeşitli biçimlerde ifade edilmektedir. Duygusal davranış kuralları, belirli iş ortamlarında hangi duyguların uygun olup, hangilerinin uygun olmadığına işaret eden davranış kalıplarıdır.

İzleyen yıllarda istenen duygulara yönelik gösterim kuralları (display rules) biçiminde de tanımlamalar yapılmıştır (Eroğlu 2010, s.24). Duygusal emek temel olarak iki yapı üzerinde temellenmiştir. Bunlardan ilki örgüt tarafından belirlenen ihtiyaç ve normların biçimlendirdiği duygusal ifadelerin sonucu oluşan çalışan deneyimleri (kişisel durum) dir. İkincisi ise Bu kişisel durumu düzenleme ve yönetmeye yarayan motive olmuş davranıştır (Rubin vd. 2005, s.189-190).

Duygusal davranış kurallarının iş görene aktarılmasında üç yöntem uygulanmaktadır (Eroğlu 2010, s.24-25):

- İş görenlerin işe alma ve seçim sürecinde kurum tarafından belirlenmiş davranış kurallarını uyum gösterip gösteremeyeceklerine göre elenmesi.
- İş başında uygulamalı eğitim; kurum içi sosyalleştirme sürecinde (alıştırma süreci, eğitimler vb.) çeşitli durumlar karşısında iş görenden göstermesi beklenen ve göstermemesi istenen duyguların öğretilmesi.
- Koşullandırma; ödül ve ceza yöntemi ile kuralların benimsetilmesidir.

Duygu kuralları gereği işgörenlerin işin gereği olarak iletişim kurduğu tüm grupları kapsayan paydaşlarla olan etkileşiminde sözlü ya da sözsüz iletişim içeriği örgütler tarafından belirlenmektedir. Bu kurallar gerek işe alım sürecinde gerekse örgütsel sosyalleştirme sürecinde örgüt kültürü ile iş görene benimsetilmeye çalışılmaktadır. Örgüt tarafından uygun bulunan duygusal davranışın sergilenmesi isteği örgütsel iletişimin hem iç hem dış ilişkisel ağına biçim vermektedir. Sosyal hizmetli, kreş görevlisi, doktor, avukat, öğretmen, satış temsilcisi, çağrı merkezi çalışanı, hemşire, polis, tahsildar, garson, turizm sektörü çalışanları gibi iş görenler bireyler arası etkileşimi sık ve yoğun olmaları sebebi ile duygusal emeğin yoğun olarak kullanılmasının beklendiği iş kolları olarak akla gelmektedir (Eroğlu 2010, s.19).

Hizmet verenler ve müşteriler arasındaki etkileşim, duyguları idare etme biçimleri duygusal çalışma ve duygusal emek olarak iki şekilde gerçekleşebilmektedir (Houben ve Wüstner 2014, s.51):

- Duygusal çalışma (sentimental work): hizmet verenlerin müşterilerin duygularını etkilemek için harcadıkları çabaları ifade etmektedir. Bu çabalar müşterinin duruma yardımcı veya en uygun olarak algılanan duygusal reaksiyonları sergilemelerine yöneliktir. Duygusal çalışma başkalarının duygularını etkilemeye yönelik çabaları ifade etmektedir.

- Duygusal emek (emotional labour): duygusal emek kişilerin başkalarının duygularını değil kendi hissettiklerini değiştirmesine yöneliktir. Duygusal emek örgüt tarafından belirlenen sergileme kurallarına uygun duyguları yansıtabilmek için gerçekleştirilen değişiklikleri kapsamaktadır.

Endüstri ilişkileri sözlüğüne göre duygusal emek, “işgörenlerin, müşteriler ile yakından ilişkiler kurması gerektiği işlerin gereklerini yerine getirebilmek için harcamak zorunda kaldıkları emek biçimi” şeklinde tanımlanabilir. Bunun yanı sıra duygusal emek “kişisel hizmetlerle ilgili mesleklerde (garson, hostes vb.) çalışanların, pek çok insana duygularını ücret karşılığında sundukları, duyguların meta ya dönüştüğünü savunan” görüşe ait bir terimdir. Bu tanımlara bağlı olarak duygusal sermaye ise “üretim gerçekleştirilen seçilmiş bir grubun tüm bireylerinin duygularının toplamı ve bu toplamdan ortaya çıkan sinerji” olarak tanımlanmaktadır (Önsal 2011, s.124).

2.3.2. Duygusal emek biçimleri

Duygusal emek gösteriminde amaç karşı tarafın, içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır. Bunun için yumuşak (feminine - kadınsı), ya da sert (masculine-erkeksi) duyguların gösterilmesi gerekebilir. Hapishanelerdeki gardiyanlar

için sert davranış modeli uygunken hostesler için yumuşak davranış modeli uygun olacaktır (Basım ve Beğenirbaş 2012, s.80).

Benzer biçimde Wharton ve Erickson'a göre duygusal emeğin sergilenmesi üç şekilde gerçekleşmektedir. Duygusal emek bütünleştirici, farklılaştırıcı ve maskeleye biçimlerinde sergilenebilmektedir (Lee 2012, s.22-23).

- Bütünleştirici biçimde duygusal emek sergileme: olumlu duyguların yansıtılması ve müşterilerle sıcak ilişkilerin teşvik edilmesidir. Müşteri ilişkileri çalışanları, pazarlamacılar vb buna örnektir.

- Farklılaştırıcı biçimde duygusal emek sergileme: olumsuz duyguların yansıtılması ve insanları uzaklaştırmadır. Tahsildar ve güvenlikçiler buna örnektir.

- Maskeleye biçimde duygusal emek sergileme: tarafsız bir tavır sergilemektir. Bazı durumlarda hiçbir duygu göstermeden sakinlik gösterebilmek en iyi seçenektir. Yargıç ve doktorlar buna örnektir.

Bloch ve meslektaşlarının 1987 yılında geliştirerek 2007 yılında Alba Emoting Method şeklinde kavramlaştırdığı yöntem maskeleye biçiminde duygusal emek sergileme biçimine örnek olarak kabul edilebilir. Alba Emoting eğitimine katılanların çoğunluğu aktörler, dans sanatçıları ve müzisyenler gibi performans sergileyen kişilerden oluşmaktadır. Bu metot nefes alma-duruş-ve yüz hareketleri davranışlarının yeniden düzenlenmesine dayalı duygusal bir uyarmayı ele almaktadır. Bu yolla duygusal tepkiler sona erdirilerek kişiler duygusal olarak nötr (tarafsız) görünüme geri dönebilmektedir. Bu yönü ile metot temel duyguların tanımlanıp, tetiklenip, sergilenip, düzenlenmesi için fiziksel bir yöntem olarak farklı ülkelerdeki aktörlere duygularını nasıl ifade edeceklerini öğretmek için kullanılmıştır (Kalawski 2013, s.182).

Bir diğer yaklaşıma göre duygusal emek yüzeysel rol yapma ve derinsel rol yapma olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Yüzeysel rol yapma, kişinin kendi duygularını bir başka duygusal maske için bastırması, yani sahte duygular sergilenmesi olarak tanımlanırken; derinsel rol yapma ise iş için gerekli olan ve kişinin kendi gerçek hislerinin sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Turunç 2011, s.228).

Duygusal emek çalışma alanı olarak "müşteri hizmetlerini odak alarak durum ve zamana karşı, çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duyguların kontrol edilmesi" ile ilgili çalışmaları konu almaktadır (Pala ve Tepeci, 2009, s.114).

Titrek'e (2011) göre duygular iki amaca hizmet etmektedir. İlki bireyin hareket geçmesi için enerji sağlamak. Bireyin gereksinimlerini karşılayabilmesi için çevreyi etkileyebilmesi veya bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik davranışları sergilemesi gerekmektedir. Duyguların

diğer amacı ise bu davranışların sergilenmesinde yönlendirici ve değerlendirci olmaktır (Titrek 2013, s.141). Bu bakış açısıyla duygular amaçlara ulaşmak için kullanılabilir araçlardır.

Tanım olarak duygusal emek stratejileri yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç biçimde sınıflandırılmaktadır (Oral ve Köse 2011, s.472-473). Bununla birlikte uygulamada samimi davranışın emek gerektirmeyen bir unsur olması sebebi ile değerlendirmelerde sıklıkla göz ardı edildiği görülmektedir. Duygusal emek çeşitleri (Lee 2012, s.24):

- Yüzeysel davranış: Bu davranış modelinde kişiler belirli amaçlar için içsel olarak hissettikleri duyguları değiştirmeden, dışa yansıyan ifadesini değiştirmektedir. Sadece görülebilen ifadeleri yönetmeyi kapsar. Ulusal yazında, yüzeysel rol yapma (YRY) olarak da kavramlaştırılmıştır (Beğenirbaş ve Meydan 2012, s.165; Beğenirbaş ve Çalışkan 2014, s.111).

Yüzeysel davranış modelinde, çalışanlar örgütlerinin kendilerinden istedikleri duygu gösterim kurallarına göre duygularını farklılaştırmak suretiyle sahteletirmekte ve gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak, karşısındaki müşteriye/alıcıya yansıtmaktadır (Beğenirbaş ve Çalışkan 2014, s.111). Teatral anlamda çalışan rolünü duygu kurallarına (emotion rules) göre oynamaktadır.

- Derinlemesine davranış: Bu modelde gösterilmesi istenen duygular için kişilerin duyguları gerçekten değiştirilmeye çalışılır. İçsel duygu durumunu değiştirmeyi kapsar. Türkçe yazında derinden rol yapma (DRY) şeklinde de yer almaktadır (Beğenirbaş ve Meydan 2012, s.165; Beğenirbaş ve Çalışkan 2014, s.111).

Bu davranış modelinde çalışan gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmek için çaba sarf etmektedir. Çalışan bunu sağlamak için göstermesi gereken duyguyu bizzat deneyimlemek ve yaşamak için çaba sarf etmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan 2014, s.111). Derinlemesine davranışı yüzeysel davranıştan ayıran, derinlemesine davranışın sadece davranışları değil, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir (Tunç vd. 2014, s.46).

- Samimi davranış: Duyguların kendiliğinden düzenlenmesi. Kişilerin yüzeysel ya da derinlemesine davranış sergilemesine gerek kalmadan duyguları sergiledikleri durumdur. Bu tür ifadenin duygusal emek olarak adlandırılmasının sebebi sonuç olarak örgütsel açıdan istenen duyguların sergilenmesidir.

2.3.3. Duygusal emeğin öncelleri

Duygusal emeğin oluşumunda etki unsuru bulunan etmenler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır; bunlar (Oral ve Köse 2011, s.467-472):

- Bireysel faktörler: cinsiyet, duygulanım, empati, kendini uyarılama (self monitoring), duygusal zekâ;
- Örgütsel faktörler: duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, etkileşim özellikleri;
- Etkileşim özellikleri: süre, sıklık, çeşitlilik şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Duygusal davranış kurallarının iş görene benimsetilmesinin duygusal emek davranışının sergilenmesi üzerinde artırıcı etkisi kabul görmüştür. Bunun yanı sıra duygusal emeğin biçimleri olan yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve samimi duyguları sergileme gibi farklı davranışları ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Oktuğ 2013, s.374).

2.3.4. Duygusal emek yaklaşımları

Tarih sırasına göre ele alındığında duygusal emek alanında Hochschild dâhil olmak üzere toplam dört yaklaşım ortaya koyulmuştur sırasıyla bunlar (Ela, 2007, s.3-15):

1. Hochschild'in (1983) varsayımı
2. Ashforth ve Humphrey (1993) varsayımı
3. Morris ve Feldman (1996) varsayımı
4. Grandey (2000) varsayımı

2.3.4.1. Hochschild'in yaklaşımı

Hochschild'e göre duygusal emek çalışanın işteki performansını ve mutluluğunu etkilemektedir. Çalışanların davranış biçimlerinde örgütlerin talep ettiği yönde uygun davranışların bulunup bulunmadığına dair ilk araştırma Goffman tarafından 1959 yılında gerçekleştirilmiştir. Goffman'dan etkilenen Hochschild bu davranışları 1983 yılında Yönetilen Kalp (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling) adlı kitabı çerçevesinde "duygusal emek" şeklinde ifade etmiştir (Pala, 2008, s.9-10).

Hochschild, kitabında duygular konusunda organizmaya ait doğal duygular ve interaktif biçimde şekillendirilebilen duygular şeklinde iki yaklaşım bulunmaktadır (Onay 2011, s.588-589):

İlk yaklaşımda duygu; içgüdü ve dürtülere bağlı, ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak kabul edilir. Sosyal faktörlerin sadece duyguların gösterilmesi, yansıtılması aşamasında etki ettiği kabul edilmektedir. Sosyal faktörlerin, duyguların ortaya çıkışında veya meydana gelişinde etkili olmadığı varsayılır. Bu yaklaşımda duygular bir başkası tarafından yönetilemez.

İkinci yaklaşımda ise duyguların daha fazla sosyal etkilere ile şekillendiği var sayılmaktadır. Kişiler büyüdükçe duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye başlarlar.

Hochschild, çalışanların müşterilerle kurdukları ilişkileri ele alarak, bu ilişki sürecini sahnelenen bir oyun şeklinde ele almıştır. Bu teatral oyunda müşteriler seyirci, çalışanlar aktör, işyeri ise sahnedir (Onay 2011, s.587).

Özkaplan (2009), havayollarında çalışan hostes ve kabin amirleri üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada Hochschild'den alıntı yaptığı bir tanımla duygusal emeği “herkes tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek için hislerin yönetilmesi” şeklinde tanımlamıştır. Hochschild'e göre modern hizmet sektöründe duygusal emek müşterilere satılan paketin bir parçasıdır ve bunun sonucu olarak çalışanlar firmalara gülümsemelerini satmaktadırlar. Duygusal emek çerçevesinde duygular, örgütsel amaç ve fonksiyonlara hizmet etmektedirler (Özkaplan, 2009, s.9-21).

Hochschild'e göre duygusal emek, toplum tarafından istenen mimik ve vücut dili şeklindeki dışa vurumun sağlanabilmesi için duyguların yönetimidir (Basım vd. 2013, s.1490). Duygusal emek, işgörenlerin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtımlarıdır. Duygusal emek bir ücret karşılığında sarf edildiği için bir değişim değerine sahiptir (Oral ve Köse 2011, s.466).

2.3.4.2. Ashforth ve Humphrey'nin yaklaşımı

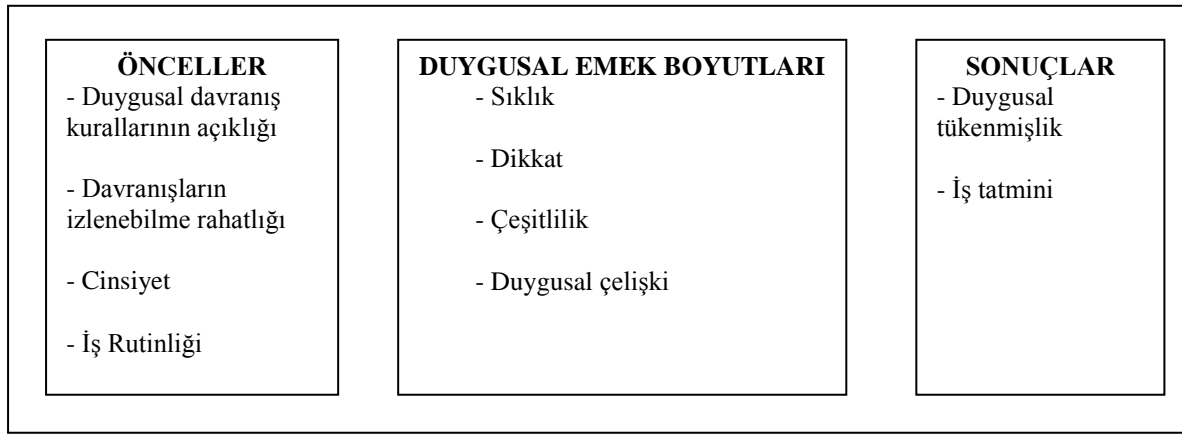
Ashforth ve Humphrey duygusal emeği, “hizmet süresince örgüt tarafından istenilen duyguların yansıtılması” ifadesi ile tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın dışa yansıyan veya gözlemlenebilen davranışlara odaklanmasının sebebi hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde çalışanın gözlenen davranışları ölçüt olarak almayı uygun bulmalarıdır (Pala 2008, s.10-11).

Yaklaşımına göre duygusal emek hizmet süreci içinde gerçekleşen çalışanların yüz yüze ilişkilerinde beklenen duyguların sergilenmesidir. Yukarıda da belirtildiği gibi davranışların altında yatan duygular göz ardı edilirken fark yarattığı düşünülen ve müşterilere karşı olan izlenimler ele alınmıştır (Ela 2007, s.7). Bu yaklaşıma göre duygusal emek, uygun duygunun sergilenmesi davranışdır ve doğrudan davranışın kendisine odaklanmıştır (Oral ve Köse 2011, s.466).

2.3.4.3. Morris ve Feldman'ın yaklaşımı

Morris ve Feldman'a göre duygusal emek "örgütün gösterilmesini istediği duyguları, kişilerarası etkileşimlerde yansıtılmaları için harcanan bireysel çaba, planlama ve kontrol" dür (Pala 2008, s.11; Oral ve Köse 2011, s.466). Bu yaklaşımda temel ölçüt ise bahsi geçen duyguların yansıtılması için sarf edilen çabadır. Emeği davranış modelleri olarak sınıflandırmak yerine boyutlar şeklinde ele almışlardır. Buna göre duygusal emek boyutları (Ela 2007, s.11) :

- Duygusal yansıma (sergilenen davranış) sıklığı
- Duyguların sergilenmesi için gerekli olan kurallara uymadaki dikkatlilik.
- Sergilenen duygulardaki gösterilmesi gereken çeşitlilik

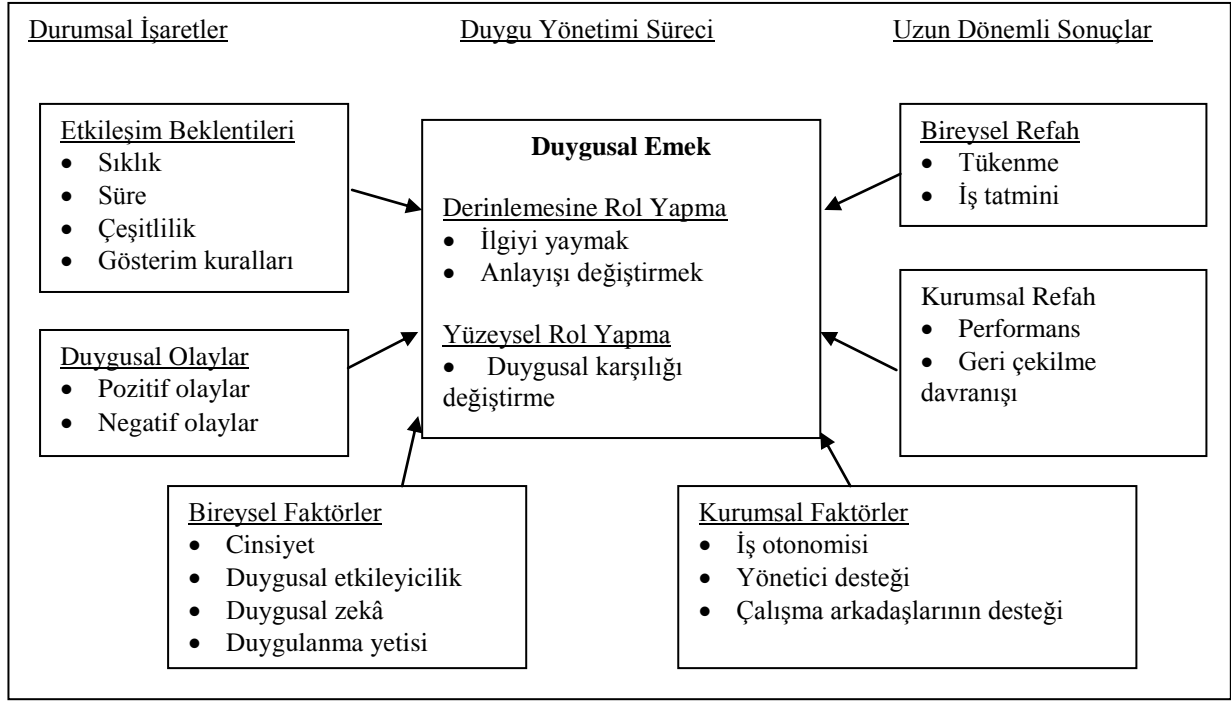


Şekil 2.9. Morris ve Fieldman'a Göre Duygusal Emek Süreci

Kaynak: Eroğlu 2010, s.22; Ela 2007, s.12

2.3.4.4. Grandey'in yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre duygusal emek kavramı, daha önce bahsedilen yaklaşımların teker teker olarak herhangi biriyle tam olarak açıklanamamıştır. Duygusal emeğin gerçek anlamda kavramsallaştırılabilmesi ancak bütün bu yaklaşımların bir sentezinin gerçekleşmesi ile mümkün olacaktır (Oral ve Köse 2011, s.466).Yukarıda verilen üç yaklaşımı ve bunlara yöneltilen eleştirileri ele alarak Grandey duygusal emeği, çalışanların örgütün taleplerini karşılama adına duygusal ifadelerini düzenlemeye yönelik çabaları olarak tanımlamıştır (Ela 2007, s.15).



Şekil 2.10. Grandey'e Göre Duygu Yönetimi Akışı

Kaynak: Eroğlu 2010, s.24; Ela 2007, s.21

Şekilde de görüldüğü gibi Grandey kendisinden önce gelen yaklaşımları bir araya toplayarak ve bunlara gelen eleştirileri göz önünde bulundurarak bir modelleme oluşturmuştur. Modelde duygusal emek süreci önceki modelleri kapsayan bütünleştirici bir yapı ile daha kapsamlı bir hale getirilmiştir. Bu yolla süreci etkileyen tüm değişkenler modele dahil edilmek istenmiştir. Modelde duygu yönetim sürecinin aracı olan duygusal emeği etkileyen bireysel ve kurumsal faktörlerde ele alınmıştır. Bireysel faktörler arasında yer alan duygusal zekâ ile duygusal emek arasında etkileşim bulunmaktadır. Bu etkileşim bu çalışmanın da ele aldığı değişkenler arasındaki ilişkilerden birini oluşturmaktadır.

2.3.5. Duygusal iklim, duygusal sağlık ve duygu yönetimi

2.3.5.1. Örgütlerde duygusal iklim

Psikoloji bilimi, insan davranışlarını anlama, açıklama ve değiştirme alanlarına yoğunlaşmış bir bilim dalıdır. Duygular ise psikolojinin üzerinde en fazla durduğu alan olagelmıştır (Özer 2007, s.1). Duygusal iklim örgütlerde tüm üyeleri etkileyen örgütsel çevre, baskın ilişkiler ve davranışların niteliğini kapsamaktadır. Korku iklimi, güven iklimi, kararsızlık iklimi, tatminsizlik, umut iklimi gibi çeşitli olumlu ve olumsuz duygular ile anılan duygusal iklim çeşitleri mevcuttur. Tüm örgüt yöneticileri istenen etkin bir duygusal iklimin

oluşmasını ve güçlenmesini sağlayan “duyguların ifade edilmesini” teşvik etmelidir. (Mirela ve Iulia 2013, s.1600-1601).

Duygusal olaylar teorisine göre gün içerisinde yaşanan pozitif ve negatif olaylar duygusal olaylar kabul edilmektedir. Bu olaylar çalışanların davranışlarını yönlendiren duygusal tepkilere neden olmaktadır. Pozitif duygular yaratan olaylar, pozitif tutum ve davranışlara yol açar. Negatif duygulara neden olan olaylar ise olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Buna göre müşterisi ile ilişkisini olumsuz olarak algılayan çalışanın, gerçekte hissettiği duygularla davranış kurallarının gerektirdiği duygular arasındaki uyumsuzluk (duygusal çelişki) daha fazla olacaktır. Bu yüzden çalışan derinlemesine davranışa göre daha az çaba gerektiren yüzeysel davranış şeklini kullanarak duygularını maskeleymeyi tercih edecektir (Yürür vd. 2011, s.3829).

Öğrenilmiş çaresizlik kavramının deneysel anlamda en büyük destekleyici çalışmalarını gerçekleştiren Dr. Martin E.P. Seligman’ın psikoloji bilimine kazandırdığı bir diğer kavram ise öğrenilmiş iyimserliktir. Öğrenilmiş iyimserlik bireylerin olumsuz engelleri aşmasında yardımcı olduğu gibi örgütler üzerinde de bu tür bir olumlu etkiye sahip olabilmektedir. İyimser bireylerin yoğunlukta bulunduğu iyimser iklime sahip bir örgüt sağladığı olumlu etkiler sebebi ile genel anlamda istenen bir durum olacaktır. İyimser bir tarzın yaralı olabileceği alanlar (Seligman 2011, s.260-261):

- Satış,
- Sımsarlık,
- Halkla ilişkiler,
- Sunum ve oyunculuk,
- Para toplama,
- Yaratıcı işler,
- Rekabetin yoğun olduğu işler,
- İnsanları tüketen işlerdir.

Bununla birlikte bazı iş türlerinde ise tamamen kötümserliğin uygun olduğu yoğun gerçekçiliğin uygun olduğu işlerde mevcuttur. Son olarak kimi iş türlerinde iyimserliğin biraz bastırılarak belli bir oranda kötümserlik gösterilmesi uygun olabilmektedir. Bu tür hafif kötümser bireylerin başarılı olabileceği çeşitli çalışma alanları şunlardır (Seligman 2011, s.261):

- Tasarım ve güvenlik mühendisliği,
- Teknik ve mali tahminler,

- Sözleşme görüşmeleri,
- Mali denetim ve muhasebe,
- Mahkeme avukatlığı dışında hukuk
- İş idaresi
- İstatistikler
- Teknik yazı yazma
- Kalite kontrol
- Personel ve endüstriyel ilişkiler yönetimi

2.3.5.2. Duygusal sağlık

Bireyin bütünsel anlamda sağlıklı olarak kabul edilmesi için mental sağlığının da yerinde olmasının gerekli olduğu genel anlamda kabul görmüş bir kabuldür. 2014 ve 2017 yılları arasında ABD sağlık bakanı olarak görev yapan Vivek Murthy duygusal esenliği bir gereklilik olarak kabul etmektedir. Murthy duygusal esenliği bireylerin daha fazlasını yapabilme ve daha iyi performans sağlayabilmelerine olanak sağlayan bir unsur olarak görmektedir. Bu çerivede duygusal esenlik bir akıl hastalığına sahip olamamadan fazlası olarak karşılaşılan zorluklar ile baş edebilmeyi olanağı sağlayan pozitif duygulara sahip olmayı da kapsamaktadır (Murthy 2017 s. 34).

Duyguların yönetimi bireysel anlamda mutluluğun sağlanması ve sürdürülmesi için faydalı bir yöntem olarak çeşitli biçimlerde kullanılmaktadır. Greenberg psikoterapi alanında geliştirdiği Emotion-Focused Therapy (EFT) ile duygu odaklı bir terapi biçimi geliştirmiştir. Bu terapi ile müşterilere duygularını daha iyi tanımlama, deneyimleme, keşfetme, anlamlandırma, dönüştürebilme ve esnek biçimde yönetebilme alanlarında yardım edilmektedir. Bu yetenekler ile bireyler daha uyumlu ve sağlıklı bir şekilde yaşayabilmektedir (Greenberg 2010, s.1).

Bireyin içinde bulunduğu duygusal koşullar veya duygusal iklim uzun dönemde duygusal sağlığı üzerinde etkilere sahip olabilmektedir. İngiltere'nin önde gelen mutluluk uzmanlarından biri olan Professor Richard Layard ve meslektaşları London School of Economics' Centre for Economic Performance bünyesinde refah araştırmaları programında yaşam tatmininin sebepleri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. "What Predicts a Successful Life? A Life-course Model of Well-being" isimli çalışmanın sonuçlarına göre çocukluk ve sonrasında sahip olunan duygusal sağlık yetişkin hayatına dair tatminin en önemli belirleyicisidir. Bir çocuğun sahip olduğu entelektüel performans yetişkin hayatına dair tatminin en az etki eden çocukluk belirleyicisi olarak bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına

göre gelir yaşam tatminindeki farklılıkların sadece yüzde birini açıklarken duygusal sağlık altında birlik kısmı açıklamaktadır (<http://www.theguardian.com/>).

Layard ve meslektaşları çalışmalarında yaşam doyumunu yetişkinlikte ulaşılan (ekonomik, sosyal ve kişisel) sonuçlar, çocukluk gelişimi (entelektüel performans, davranış duygusal sağlık) ve aile geçmişi gibi etkenler ile ilişkilendirmiştir (Layard vd. 2013, s.2-3).

Tablo 2.6. Yetişkin Yaşam Doyumunun Öncelleri

YETİŞKİN YAŞAM DOYUMU MODELİ			
Aile Geçmişi	Çocukluk özellikleri	Yetişkin dönemi sonuçları	Nihai Sonuç
Ekonomik	Entelektüel Performans	Gelir Eğitim seviyesi İstihdam	Yetişkin Yaşam Doyumu
Psiko-sosyal	İyi davranış Duygusal sağlık	Davranış Aile durumu Fiziksel sağlık Duygusal sağlık	

Kaynak: Layard vd. 2013, s. 3

Tabloda da görüldüğü gibi yetişkin bireylerin yaşam doyumunu direkt ve dolaylı olarak etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu bağlamda aile geçmişi direkt olarak yetişkin yaşam doyumunu etkileyebildiği gibi, çocukluk özelliklerini etkileyerek yetişkin yaşam doyumunu etkileyebilmektedir. Aile geçmişi etkilediği çocukluk özellikleri ile yetişkin dönemi sonuçları üzerinde değişiklikler yaratarak iki aşamada yetişkin yaşam doyumunu üzerinde etki sahibi olabilmektedir. Son olarak aile geçmişi direkt olarak yetişkin dönemi sonuçlarını etkileyerek yetişkin yaşam doyumunu üzerine etkiye sahip olabilmektedir. Benzer bir etkileşim çocukluk özellikleri, yetişkin dönemi sonuçları ve yetişkin yaşam doyumunu faktörleri arasında da gözlemlenebilmektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre yaşam doyumunu en fazla etkileyen faktör çocukluk döneminde de yetişkinlik döneminde de duygusal sağlık olarak bulunmuştur (Layard vd. 2013, s.9). Öte yandan Lavin, Arjantin, Ekvator ve Şile ülkelerinden oluşan örnekleme Latin Amerika'da ekonomik faktörlerin duygusal sağlık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda ekonomik faktörler ve duygusal sağlık arasında güçlü bir ilişkiye dair buluntular elde edilmiştir (Lavin 2014, s.1).

2.3.5.3. Duygu yönetimi

Duyguların yönetimi örgütler için bir gerekliliktir. Öte yandan duyguların düzenlenmesi her zaman kolay olmayabilmektedir. Bazen duyguların kontrol altında tutulması gerekli

değildir. Bazı durumlarda kişilerin duygularını sosyal veya örgütsel anlamda istenen biçimde sergilemesi amaca daha iyi hizmet edebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe duyarlı bir ifade ve duyguların idare edilmesi gerekli olabilmektedir (Houben ve Wüstner 2014, s.51).

Duygu kontrolü, duygusal reaksiyonların ve ifadelerin istenen düzeye uyarlanmasıdır (Ybarra vd. 2014, s.95). Duygu düzenleme duyguların doğasını, zamanlamasını, nasıl yaşandığını, nasıl ifade edildiklerini üzerinde etkiye yol açma sürecini ve diğerlerinin davranışlarına uygun biçimde karşılık verme kapasitesini kapsamaktadır. Duygu düzenleme yetenekleri kişiler arası ilişkilerin sağlık bir şekilde devam edebilmesi için gereklidir (Champe vd. 2013, s.350).

Bireylerin sahip olduğu pek çok duygu geçmişteki deneyimlere dayalı kökenleri sebebi ile değişmeye kapalı görünür. Duyguların hafızaya yerleşmesi üzerinde fazla bireylerin kontrolünün yüksek olmadığı bilinmektedir. Oysaki günlük yaşamda edinilen her yeni bilgi algıda değişikliklere yol açmaktadır. Duygular çeşitli yollar ile değişebilir. Duygu yönetiminin çıkış noktası bu değişimden sağlanabilecek faydalardır (McKay ve Dinkmeyer 2006, s.13-16).

Bireysel anlamda duyguların yönetimi, benliğin id kısmının dayattığı temel dürtülerin, yasa, değer ve kuralları ön planda tutan süperego ile rekabeti neticesinde gerçekleşmektedir. Bu bakış açısı ile duygu yönetiminin en önemli faktörü dürtü kontrolüdür. Dürtü kontrolünün içselleştirilmesi uzun zamana dayalı süreçleri gerekli kıldığı için sabır faktörü duygu yönetiminin gereklilikleri arasında yer almaktadır (Yavuz 2009, s.245-249).

Sosyal yaşam bireylerin, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan beceriyi genellikle farkında olmadan geliştirmelerini sağlamaktadır. Buna göre duygusal yönetim, özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal bir sonucudur (Türkay vd. 2011, s.203). Diğer taraftan bireylerin duygularının değişimi için iç dünyalarında sahip oldukları düşüncelerin değişmesinin çevresindekilerin davranışlarının düzenlenmesinden daha etkili olduğu da bir başka gerçektir (Özer 2007, s.21).

İş yaşamında verimli iş ortamında verimli kişilerarası ilişki geliştirmek duyguları tanıma, yorumlama ve yönetme becerileri ile paralellik göstermektedir (Savaş 2012, s.139). Grup ilişkileri beraberinde gruba ait pek çok kollektif özelliği de beraberinde getirmektedir. Bireysel olarak kişilerin sahip olduğu duygusal zekâ yetileri de grup halinde ele alındığında kolektif duygusal zekâ veya takım duygusal zekâsı şeklinde kavramlaştırılan bir yapıyı meydana getirmektedir. Takım duygusal zekâsının barındırdığı çeşitli yetilerinden biri ise duygu yönetimidir (Bradberry ve Greaves 2006, s.134).

Duygu yönetimi temel anlamda kendinde ve başkalarında oluşan olumlu ve olumsuz duyguları yönetebilme kabiliyetidir (Duran ve Gümüş 2013, s.235). Duyguları düzenleme yeteneklerine sahip olanlar duygusal tepkileri gözlenme, değerlendirilme ve değiştirilme kabiliyetine sahiptir. Bu sayede kötü duyguların iniş ve çıkışları kontrol edilebilir (Ellis vd. 2013, s.965). Greenberg'in duygu odaklı terapi yöntemine göre duygusal değişim süreci bazı tamamlayıcı unsurlar ile mümkündür. Bunlar (Greenberg 2010, s.2-6):

- Duygusal farkındalık
- Duyguların ifade edilmesi
- Duyguların düzenlenmesi
- Duygusal deneyimlerin yansıtılması
- Duyguların birbirine dönüştürülmesi
- Düzeltici duygusal deneyim

Hizmet sektöründe sunulan ürün, bu ürünün sunulma süreci ve işgören bütünleşmiş durumdadır. Müşterilerle iletişim, sunulan hizmetin önemli bir parçasını meydana getirmektedir. Hizmet sektöründe müşteri-işgören etkileşiminin önemli bir bölümünü duygular oluşturmaktadır. Hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışan, duygusal tepkilerini müşteride memnuniyet yaratacak şekilde düzenlemekle yükümlü hale gelmiştir. Günümüz rekabet koşullarında hizmet çalışanlarının aldıkları ücretin karşılığında kendi duygularını kullanarak karşı tarafın duygularını yönlendirmesi beklenmektedir (Oral ve Köse 2011, s.464).

Hizmet sektörü çalışanı, rolünün bir gereği olarak ve aynı zamanda belli bir ücret karşılığında duygularını yönetmekle de yükümlüdür (Duran ve Gümüş 2013, s.236). Öte yandan etkileme durumundaki çalışanın duygularının yanında kişiliğine dair algıları da yönetmesi gerekli olabilmektedir. Hizmet esnasındaki işgören davranışları ve müşteri davranışları belirleyici olmaktadır. Hizmet sunumu dâhilinde “müşterinin duygularının da yönetimi” söz konusu olduğundan müşteri ile direkt yüz yüze olan çalışanın kişiliği ve duygusal durumu ayırt edici farklılık yaratma potansiyeline sahiptir (Şengül 2009, s.1200).

Çeşitli yaklaşımlara göre duygusal emek bir duygu yönetimi süreci olarak kabul edilmektedir. Bu yönü ile duygusal emek sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duygular arasındaki ilişkiye bağlı olarak çalışanlar üzerinde bazı olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmaların ortaya koyduğu üzere, sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duyguların birbirinden farklı olması duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Duygusal uyumsuzluk çalışanların işlerinden sağladıkları doyum

düzeylerinin düşmesine, işe bağlı stres ve tükenme düzeylerinin artmasına yol açmaktadır (Dursun vd. 2011, s.652).

Duygu yönetimi örgütler açısından daha fazla memnuniyet, daha fazla müşteri ve daha fazla satış anlamına gelmektedir. Çalışanlar açısından ise baskı, zorlama, rol yapma, samimi olamama, hissedilen ile gösterilen duygular arasında farklılık yaşama ve bu nedenlerden ötürü duygusal uyumsuzluk, iş doyumunda düşüş, yıpranma ve hatta duygusal tükenme gibi pek çok sonucu beraberinde getirebilmektedir (Özkan 2013, s.67).

Örgütler duyguları yönetmek için günümüzde geçmişe göre daha profesyonel yaklaşımlar izlemektedir. Günümüzde duygusal emek duygu mühendisleri tarafından gerçekleştirilmesi gereken bir duygu mühendisliği sahası görevi olarak değerlendirilmektedir (Payne ve Cooper 2004, s.223-224).

Bu alanda Eric Renthschler 1993 yılında “Emotional engineering: Hitler youth Quex” isimli kitap ile ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Daha sonra yıllarda Shuichi Fukuda 2010 yılında “Emotional Engineering: Service Development” isimli çalışmasını kitap olarak yayınlamıştır. Kitapta insan mühendisliği, insan bilgisayar ilişkisi, mühendislik – psikolojik yaklaşımları, bilgisayar mühendisliği – psikolojik yaklaşımları, yapay zekâ, (felsefi anlamda) duygular başlıklarına yer verilmiştir. İzleyen dönemde kitap serisinin 2013 yılında 2. ve 2014 yılında da 3. cildi yayınlanmıştır.

İş yaşamında duyguların yönetimi iki biçimde kullanılabilir. Bunlardan ilki işverenler ve yöneticiler açısından iş yerinde (hem atmosfer hem çalışan bağlamında) duyguların yönetimidir. Çalışanların kendi duygularını yönetebilme yetenekleri ise bir diğer duygu yönetimi biçimi olarak kabul edilmektedir (Duran ve Gümüş 2013, s.235).

İş dünyasında insanları konuşturacak şekilde dinlemek bir yönetim erdemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zekâ yeterlilikleri arasında sosyal farkındalık bunun için kullanılabilir bir üst çatı olacaktır. Dinleme yapılırken antropologlara benzer bir yaklaşım ile dışarıdan müdahale etmeden yapılacak gözlem kişilerin düşünceleri ve hisleri hakkında ilk ipuçlarını verecektir. Elde edilenlerin ışığında kişilere duyguları hakkında yöneltilen sorular tahminlerinizi doğrulamanın yanı sıra kişilerin ilgi sebebi ile kendilerini iyi hissetmelerini de sağlayacaktır (Bradberry ve Greaves 2006, s.114-115). Nihai olarak bu süreç kişilerin sessizlik davranışını yıkarak kendilerini anladığına inandıkları yöneticiler ile iletişim kurmalarına sebep olacaktır.

İşgörenlerin güncel sorunları arasında duygusal aidiyetsizlik, duygusal tatminsizlik ve duygusal dilin yeterince anlaşılabilmesi ön planda yer almaktadır. Duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.)

bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermaye unsuru haline gelmektedir (Töremen ve Çankaya 2008, s.33-34).

Toegel ve meslektaşlarının (2013) gerçekleştirdiği çalışma kapsamında çalışanlar ve yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve işe alma ajansından aldıkları iletişim ağı bilgilerine de bu analizde yer vermişlerdir. Sonuçlara göre duygusal yardım sağlama konusunda aktif olan yöneticiler bu tür bir yardımı yöneticilik görevlerinin bile üzerinde görmektedir. Diğer taraftan çalışanlar ise duygusal desteği yönetsel bir rol davranışının gereği olarak değerlendirmektedir. Her iki grupta olumsuz duyguların kontrolünün örgüt için bir gereklilik olduğunu kabul etmektedir. Yine çalışanların sahip oldukları olumsuz duyguları işletmeler açısından zehirleyici olarak nitelendiren bir yaklaşımda mevcuttur. Bu görüşe göre işveren, örgütlerinde duygusal açıdan acı çeken meslektaşlarına şefkat ile karşılık veren bir “toksin işleyicisi”dir (Toegel vd. 2013, s.334-336).

Duyguların yönetilmesi çeşitli yollarla mümkündür. Duygu denetimi stratejilerine yönelik bir sınıflandırmaya göre insanlar daha iyi hissedebilmek için farklı bilişsel ve davranışsal stratejiler kullanabilmektedir. Örneğin duygusal durumu saptırmak için ilişik kesme ve dikkatini başka yöne çevirme yolları kullanılabilir. İlişik kesme adına bilişsel olarak sorunun üzerinde düşünmekten kaçınma yolu izlenirken davranışsal olarak sorunlu durumdan kaçınma gözlemlenebilmektedir (Smith vd. 2012, s.409). Zehirli duygular, zararlı alışkanlıklara (sigara içme vb.) benzer biçimde fiziksel sağlığımıza zarar vermektedir (Tarhan 2012, s.21).

Duygu yönetimi profesyonel bir iş için gereklilik olabilmenin yanı sıra çocukların duygularının olumlu yönde düzenlenmesi gibi etkileri sağlamak için anneye özgü duygu koçluğu biçimde bir bakım hizmeti olarak ta ortaya konulabilmektedir. Elis ve meslektaşları çalışmalarında anneye özgü duygu koçluğu davranışlarını aile duygusal iletişim puanlama sistemi ölçeği ile ölçmüşlerdir. Buna göre çocukların duygusal gelişimini teşvik etmek için annelerin duygu koçluğu becerileri konusunda eğitilmeleri faydalı olabilmektedir. Çalışma ayrıca ebeveyn duygu koçluğu kavramının da incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Ellis vd. 2013, s.965-972).

Goleman'a göre duygu yönetimi duygusal zekâ unsurlarını etkili bir şekilde kullanmak ile mümkündür (Töremen ve Çankaya 2008, s.34-35). Köknel'e göre ise duygusal zekâ veya duygusal akıl, duyguları akıl ile yönetmek şeklinde tanımlanmaktadır (Köknel 2013). Duygusal zekâ, ses tonu, beden hareketleri, mimik gibi iletişim yeteneklerinin altında yatan anlatım becerileri ile ilişkilendirilmektedir. Diğer insanların beden dilleri ve anlatımları irdelenerek karşı tarafın hissettiklerini tahmin etme ve buna dayalı olarak davranışlarını

düzenleme yeteneği sosyal etkileşimlerde fayda sağlayabilmektedir (Budak ve Balcı 2007, s.563).

Duygusal zekâ yetenekleri duygu yönetimi için işlevsel niteliktedir. Duygusal zekânın boyutlarından biri olan sosyal beceriler kişilere çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilme, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilme, onları yönlendirebilme ve ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilme konularında avantaj sağlamaktadır. Bu özellikler bireyleri doğal liderler haline getirmektedir (Doğan ve Demiral 2007, s.217).

Okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini konu alan bir çalışma (Titrek vd., 2009), Sakarya, Kırıkkale ve Muş illerinde 826 öğretmen ve okul yöneticisi ile anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması için Öğretim Üyelerinin İş yaşamında Duygusal Zekâ Yeterliklerini Kullanma Düzeylerini Belirleme Ölçeği'nin bir alt ölçeği olan "Duyguları Yönetme Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin en çok önem verdikleri alan "iş yaşamında sorumluluklarının gereğine uygun hareket etme, verdiği sözleri tutma, insanların güvenini kazanma ve özenli ve ilkeli olarak çalışmalarını gerçekleştirme" olarak belirlenmiştir. En zayıf alan ise olumsuz duyguları yönetme becerileri arasında yer alan "kendini tedirgin eden bir olaydan sonraki baskı ortamında dahi öfke, haset, kin v.b. olumsuz duygulardan kurtulmayı başarma ve iş yaşamında stresli durumda kolaylıkla sakinleşme" becerisidir (Titrek, vd., 2009, s.55-66).

2.3.6. Duygusal emeğin etkileri

Paydaşların, ilişkilerde empati veya ilgi arayışlarının ve duygusal taleplerinin sonucunda bu talepleri karşılama adına bir gereklilik olarak ortaya çıkan duygu işçiliği, açık veya örtülü biçimde, hizmet verenlere bir görev olarak yüklenmiştir (Şengül 2009, s.1202). İşgörenlerin duygusal emeği kullanmalarındaki temel amaç, başkalarının (paydaşlar) duygularını etkilemek suretiyle örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır (Köse vd. 2011, s.167).

Hizmet sektöründe müşterilerin memnuniyetlerinin büyük oranda çalışanların gösterdikleri duygu gösterimleriyle doğrudan ilişkisinin olduğu söylenebilir. Bu ise, örgüt çalışanlarının hizmet alanlara karşı harcamış oldukları duygusal emeğin önemini artırmaktadır (Beğenirbaş ve Çalışkan 2014, s.110).

Duygusal emek etkileşiminin doğası gereği iki taraf içinde etki ve sonuçları beraberinde getirmektedir. Bunlar her iki taraf için olumlu olabileceği gibi taraflar üzerinde farklı şekilde de gerçekleşebilmektedir. Hochschild'a göre yüzeysel davranış veya iş yerinde gerçek olmayan

davranışlar sergilemek kişiler üzerinde bitkinlik ve işten soyutlanmalara yol açabilir. Derinlemesine davranış ise bireysel başarıya yol açabilmektedir (Brotheridge ve Grandey 2002, s.34). Yüzeysel davranış iş tatminin gibi pek çok olumlu faktör üzerinde azaltıcı etki yaratmaktadır (Grandey 1999, s.36).

İş yaşamında işgücüne katılım için bireyden beklenenler gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde işe başvurma esnasında ölçüt olarak belirlenen ihtiyaçtan çok elemeye yönelik vasıflar, iş hayatı esnasında vasıfların geliştirilmesine dair beklentiler ve duygusal emek gösterimi ile ilgili işveren beklentileri çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve bu da bir diğer stres unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (Keser 2014, s.99-102).

Duygu işçileri, fiziksel ve zihinsel emekten daha çok duygusal emek harcamaktadırlar. Çalışanın iş süreçlerinde kendi gerçekte sahip olduğu hislerinden kopuk, göstermelik duygusal davranışlar sergilemesi veya gerçek hislerini bastırarak işin gerektirdiği duygusal davranış kurallarına uygun hareket edebilmek için yoğun çaba sarf etmesi uzun vadede çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bunların arasında “işten ayrılma niyeti” (Tokmak 2014, s.135), “duygusal uyumsuzluk”, “duygusal yorgunluk”, “iş memnuniyetsizliği” ve bunlara bağlı olarak “işe yabancılaşma” sayılabilir (Kaya ve Serçoğlu 2013, s.311-314).

İşgörenin yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesi olarak tanımlanan duygusal tükenme de bu sorunlar arasında sayılabilir. Erim ve Çalışkan'a göre duygusal tükenme, tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir (Erim ve Çalışkan 2010, s.372). Tükenmişliğin üç boyutundan biri olan bireysel stres boyutu kapsamında değerlendirilen duygusal tükenmeyi bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalma olarak da tanımlamak mümkündür (Taşlıyan vd. 2014, s.65).

Duygusal emeğin olumsuz etkilerini aza indirmek için uygulanabilecek metotlar da mevcuttur. Örgütsel iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi iş görenin derinlemesine davranışı sergilemesi eğilimini arttırmaktadır. Derinlemesine davranan iş gören ilk fayda olarak daha az duygusal emek sarf etmek zorunda kalacaktır. Takip eden süreçte işgören daha az duygusal uyumsuzluk yaşayacak ve buna bağlı olarak psikolojik sağlığı bozulmayacak ve işinden edindiği tatmin artacaktır (Eroğlu 2010, s.31).

Duygusal emek, iş ortamlarındaki duyguların denetimini içeren davranış odaklı düzenlemelerdir. Duygusal emek kavramı denildiğinde çoğunlukla, duygusal emeği vurgulayan işlerde, örgütlerin ifade edilmesi istediği duyguların dışavurumunda ki denetim olarak kullanılmaktadır. Duygusal emek özünde çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duyguların kontrol edilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Pala 2008, s.9).

Çalışanların sergiledikleri duygular, aslında kurumun onlardan gerçekleştirmelerini bekledikleri duygusal ifadeler ile ölçülmektedir. Beklentiler ile sergilenen arasındaki benzerlik kişisel ve örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz etkileyecektir (Onay 2011, s.587-588).

Örgütler için pozitif duyguların önemini Göksel 2007 yılında gerçekleştirilen uluslararası duygusal zekâ ve iletişim konulu sempozyum bildiri kitapçığına olan önsöz biçimindeki katkısında şöyle dile getirmiştir (Göksel 2007, s.VII):

“Kurumların daha iyi hizmetin nasıl verilebileceğine yönelik arayışlarında, müşterilerine karşı “mutlu ve keyifli ifadeler” yansıtılmasının yeterli olmadığı; toplam başarının, hem organizasyonlar hem çalışanlar hem de müşteriler bazında gerçekten olumlu duygular ve düşüncelerin yaratılması ile mümkün olacağı anlaşılmıştır”

Gerçekten de bu tür bir avantaj sağlamak için normalin üzerinde bir çaba göstermek sonuçları açısından değerlendirildiğinde akılcı bir yaklaşım olarak göze çarpmaktadır. Yansıtılan davranışın yerine içselleştirilmiş duyguların benimsetilmesi bunu sağlayamayan rekabetçiler karşısında göreceli bir avantaj sağlayacaktır.

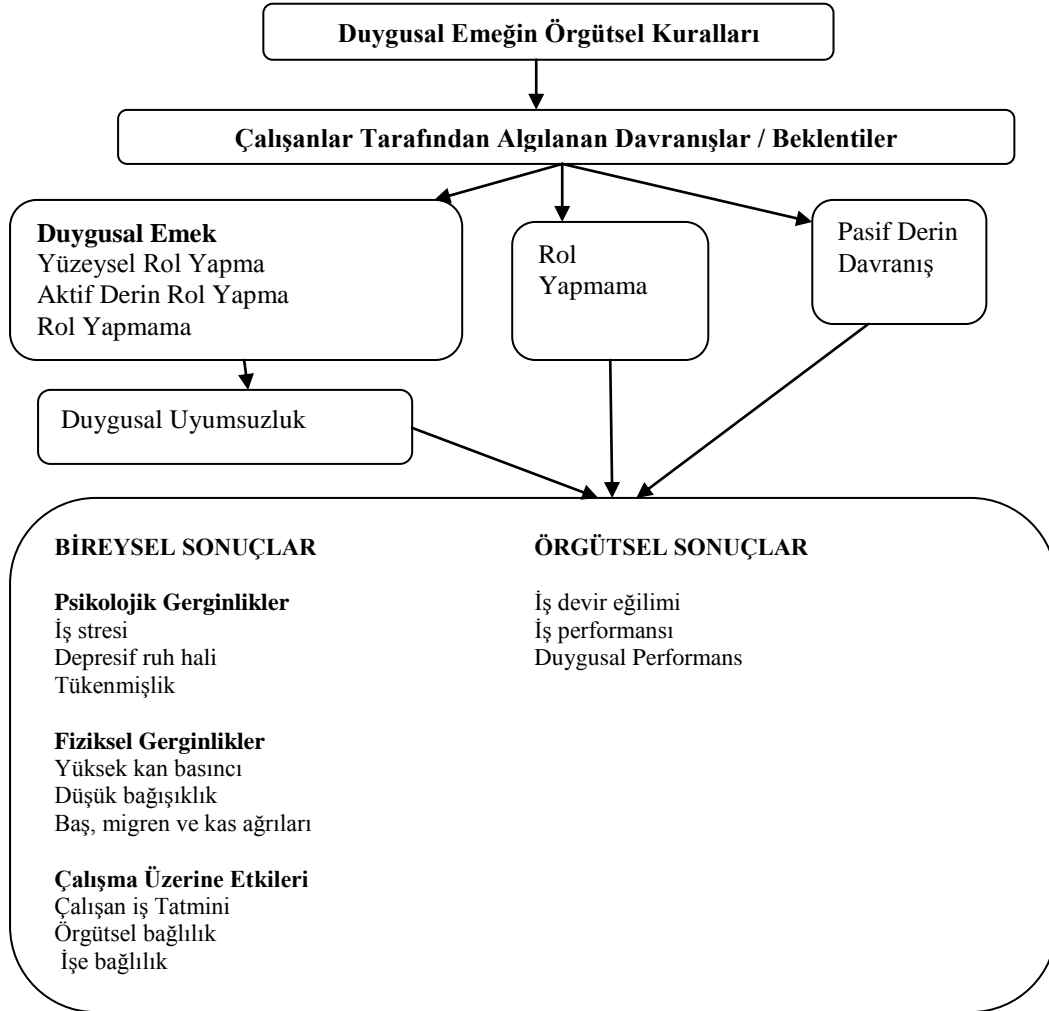
Hizmet sunumunda ön planda yer alan çalışanlar, duygusal tepkilerini müşteride memnuniyet yaratacak şekilde düzenlemekle yükümlü hale gelmiştir. Rekabet bu durumu bir zorunluluk haline getirmiştir. *“Günümüz koşullarında hizmet çalışanları aldıkları ücretin karşılığında kendi duygularını kullanarak karşı tarafın duygularını yönlendirme görevini de yerine getirmek durumundadırlar.”* Müşteri ilişkilerinde yalnızca doğru davranışları sergilemenin tek başına yeterli olmadığı artık bilenen bir gerçektir. İşgörenlerin doğru davranışların yansıra doğru duygusal tepkileri göstermelerinin de beklenmesi ile duygusal emek kavramı, özellikle hizmet sektörü çalışanları için önem arz eden bir olgu halini almıştır (Oral ve Köse 2011, s.464-465).

İşletmenin istediği duygu gösterimlerini sergileyebilen nitelikli işgücünü bulmak ne kadar önemli ise, bu çalışanların işte kalmasını sağlamakta o derece önemlidir. İşletme açısından değer olan bu çalışanların işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikleri arasında olmalıdır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşürülmesi, tüm çalışanların performansının artırılmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Beğenirbaş ve Çalışkan 2014, s.110).

Çalışma hayatının bir gereği olarak duyguların işin bir parçası haline gelmesi beraberinde çalışanların çalışanlar tarafından işletmenin çıkarlarına uygun duygusal kurallara uygun kalıplara sokulmasını getirmiştir. Bu bir yönü ile müşteri memnuniyetini artırma sonucu doğurmakta olsa da, ortaya çıkabilecek duygusal uyumsuzluklara bağlı sonuçları ile

çalışanları olumsuz olarak da etkileyebilmektedir. Yapılan çeşitli çalışmalarda çalışanlar tarafından yaşanan duygusal uyumsuzlukların, gerilime sebep olma, çalışanların sıkça iş aile çatışması yaşaması, tükenmişlik gibi sonuçlara yol açtığı belirlenmiştir (Çelik ve Turunç 2011, s.227).

Frankfurt üniversitesindeki psikologların yaptığı çalışmalar yüzeysel davranış olarak değerlendirilebilecek sahte arkadaşlık sergilemeye çalışmanın depresyon ve strese sebep olduğunu bununda bağışıklık sistemini zayıflatmak sureti ile daha da ciddi sağlık problemlerini tetikleyebildiğini dile getirmektedirler. İnsan duyguları üzerinde çalışan Prof. Dieter Zapf kişilerin gerçek duygularını bastırmaya çalıştıkları her olayda kendi sağlığı için olumsuz sonuçları doğmaktadır (<http://www.smh.com>).



Şekil 2.11. *Duygusal Emek Süreci*

Kaynak: Prati 2004: 45.

Sergilenen duygusal emeğin biçimi sonuçları üzerinde farklılaştırıcı etkiye sahiptir. Yüzeysel davranışta bulunan ve buna bağlı olarak duygusal çelişki yaşayan çalışanların stres, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek ve iş tatmin düzeylerinin ise daha düşük olduğu görülmüştür. Öte yandan duygusal çaba biçiminde gösterilen duygusal emek davranışlarının ise, yüzeysel davranıştaki gibi olumsuz sonuçlarını göstermekle birlikte ayrıca kişisel başarı hissi ve iş tatmini gibi olumlu alanlara ait algılar üzerinde arttırıcı etkisine dair olumlu sonuçlarının da olduğu görülmüştür (Kaya ve Serçeoğlu 2013, s.318).

Duygusal emek farklı iş kollarında daha yoğun olarak uygulama alanı bulabilmektedir. Amerika’da yapılan bir çalışmadaki en yoğun duygusal emek gereken işlere ait sıralama bu tür bir değerlendirmeye örnek olarak aşağıda verilmiştir (Glomb vd. 2004, s.707):

- 1 Devriye gezen polis ve şerifler
- 2 Çocuk, aile ya da okul vesilesi ile sosyal işlerde çalışanlar
- 3 Psikiyatristler
- 4 Polis ve dedektifler ilk kademe yöneticileri
- 5 Resmi hemşireler
- 6 Uçuş görevlileri ve bagaj taşıyıcılar dışındaki ulaşım görevlileri
- 7 Konaklama yöneticileri
- 8 Çocuk doktorları
- 9 Aile hekimim ve pratisyenler
- 10 Dâhiliyeciler
- 11 Ambulans sürücülere ve acil tıbbi teknisyenler dışındaki diğer görevliler.
- 12 Avukatlar
- 13 İslah memurları cezaevi memurları
- 14 Polis, itfaiye ve ambulans görevlileri
- 15 Borç ve hesap toplayan kişiler

Polatçı ve Özyer, duygusal emeğin yoğun olarak kullanıldığı mesleklerin özelliklerini, bu mesleklerde çalışanların müşterilerle yüz yüze ve sözlü iletişim kuruyor olması, bu çalışanların karşı tarafın duygularını etkilemekle yükümlü olması ve bu mesleklerdeki işverenlerin çalışanların duygusal aktiviteleri üzerinde kontrol hakkına sahip olmaları olarak tanımlamıştır (Polatçı ve Özyer, 2015, s.134). Beğenirbaş ve Meydan öğretmenleri yüksek oranda duygusal emek gerektiren işler arasında saymıştır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012, s.166). Ertürk ve meslektaşları da benzer biçimde öğretmenlik mesleğini, en çok duygusal emek gerektiren meslekler arasında saymıştır (Ertürk, Kara ve Güneş, 2016, s. 1724).

2.4. Araştırmadaki Değişkenlerin Birbiri İle İlişkilerine Dair Literatür

Araştırma değişkenleri hakkında değerlendirme yapabilmek için ulusal yazında araştırma değişkenleri hakkında yazılan lisansüstü tezlere göz atmak bir başlangıç teşkil edecektir. Bunun için Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı Ulusal Tez Merkezine ait verilerden yararlanmak mümkündür.

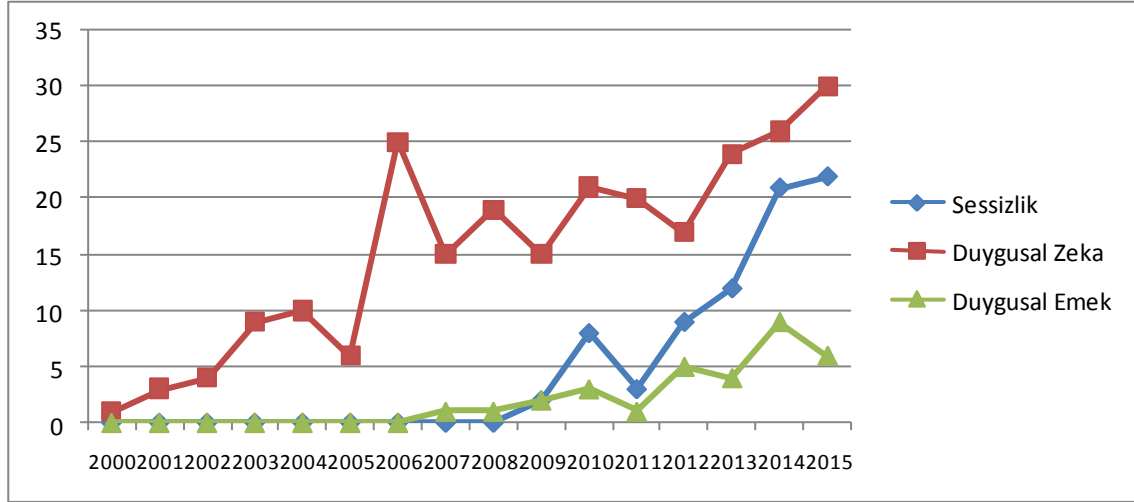
Tablo 2.7. *Yıllara Göre Tez Sınıflandırması*

Değişkenler Yıllar	Örgütsel Sessizlik	Duygusal Zekâ	Duygusal Emek
2000	0	1	0
2001	0	3	0
2002	0	4	0
2003	0	9	0
2004	0	10	0
2005	0	6	0
2006	0	25	0
2007	0	15	1
2008	0	19	1
2009	1	15	2
2010	7	21	3
2011	3	20	1
2012	7	17	5
2013	12	24	4
2014	19	26	9
2015	22	30	6
Toplam	71	246	32

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp> adresinden Mart 2016 kayıtlarına göre yapılan araştırma sonuçları ile oluşturulmuştur.

Bu veriler ışığında alanda yazılan tezlerin artış veya azalma eğilimini görmek için grafik kullanmak yerinde olacaktır. Yıllara göre duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik alanında Türkiye’de yazılarak ulusal tez merkezine sunulan tezlere ait rakamları kullanarak oluşturulan graik aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 2.1. Yıllara göre tez sınıflandırması



Kaynak: Yıllara göre tez sınıflandırması tablosu verileri kullanılarak oluşturulmuştur.

Yıllara göre yapılan sınıflandırma sonrasında Türkiye’de yazılan duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik alanında tezlerin yüksek lisans ve doktora tezi olmak üzere sınıflandırılması uygun olacaktır. Bu sınıflandırmanın yapılması için yapılan araştırma neticesinde tıpta uzmanlık tezi olarak, bir çalışmada duygusal zekâ değişkeninin ele alındığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.8. Kategorilerine göre tez sınıflandırması

Değişkenler	Örgütsel Sessizlik	Duygusal Zekâ	Duygusal Emek
Alanlar			
Yüksek Lisans	54	210	23
Doktora	17	35	9
Tıpta Uzmanlık	-	1	-

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp> adresinden Mart 2016 kayıtlarına göre yapılan araştırma sonuçları ile oluşturulmuştur.

2.4.1. Duygusal emek ve duygusal zekâ ilişkisi

Duygusal zekâ kavramını popüler hale getiren kişi olarak tanınan Daniel Goleman, Duygusal zekânın boyutlarından biri olan sosyal becerileri istenen kişilerde istenen tepkileri uyandırmak konusunda uzmanlaşmak biçiminde tanımlamıştır (Titrek 2007, s.85). Bu yaklaşım ile duygusal zekâ ile duygusal emeğin amaçları arasında çeşitli örtüşmeler olduğunu varsaymak mümkündür.

Başarılı organizasyonlar oluşturmak için etkili bir şekilde iletişim yürütebilen ve duygularını kontrol edebilen çalışanlar gerekmektedir. Duygusal zekâ yöneticilerin örgüt içerisinde coşku, huzur ve iyimserlik duygularını, işbirliği ve karşılıklı güveni oluşturmasına ve sürdürülebilmesine olanak sağlamaktadır (Azouzi ve Jarboui 2013, s.367-368).

Liderlik konumundaki bireylerin, sürekli olarak çalışanların ve üst düzey yöneticilerin duygusal istekleri ile karşılaşmasının kaçınılmaz olduğunu savunan Şahin ve meslektaşları; bu duygusal istekleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenlerin etkin lider olabileceğini öne sürmüşlerdir (Şahin vd. 2011, s.977).

Duygusal zekâ, empati ve duygusal emek kavramları iki yönü ile birbiriyle olumlu anlamda etkileşim göstermektedir. Yüksek duygusal zekâ bireylerde pozitif duygusal deneyimleri teşvik etmekte, negatif düşünme ve kişiyi deneyimlerinden caydırma yatkınlığını azaltmaktadır. İkinci olarak duygusal zekâ, empati ve diğer insanların duygularının kişinin kendisinde yarattığı etkileri algılama ve bunları yönetme gibi yetileri de kapsamaktadır (Tunç vd. 2014, s.46).

Turizm işletmelerinde duygusal emeği mercek altına alan Özgen'e göre duygusal emeği etkileyen sekiz bireysel, iki örgütsel ve dört durumsal faktör bulunmaktadır. Çalışmada bireysel faktörler arasında duygusal zekâ yer almaktadır (Özgen 2010, s.35-45).

Bireyler için değer verildiğini hissetme duygusu önemli bir psikolojik unsur olarak göze çarpmaktadır. Toplumsal yaşamın önemli kurumlarından biri olan evlilik temel anlamda kişilerin iç benliğinde yatan, paylaşma duygusu, önemsenme duygusu ve iyi hissettirilme duygusu gibi güdülerin tatminini hedeflemektedir. Bu bakış açısı ile evlilik bir anlamda duygusal yaşam terapisi biçiminde etkiye sahiptir. İki bireyin bu yolla duygusal yaşam kalitesini arttırması aile zekâsı olarak gruplandırılabilir olan yeteneklerin her iki bireyde de bulunması ile daha sorunsuz biçimde gerçekleşebilecektir (Arıkan 2011, s.182).

Sosyal yaşamda bireylerin çoğu “lütfen bana değer verin, bana önemli olduğumu hissettirin” veya benzeri içeriğe sahip gizli mesajları çevresine göndermektedir. Bu mesajların sözlü olarak ifade edilmemesi ise mesajların alınabilmesi için belirli algıların açık olmasını sağlayan kişisel yeteneklere bağlı olmaktadır (Yavuz 2009, s.182-183). Kişilere ait bu tür işaretler iletişimdeki alıcı tarafın sosyal zekâ, duygusal zekâ gibi pek çok yetenek grubuna dair yetkinlikleri bir arada bulundurmasını gerekli kılmaktadır. Sözlü iletişim olanakları kullanılmadan gerçekleşebilecek olan bu tür bir sessiz iletişimi çözümleyebilmek, sessizliğin içindeki mesajları ortaya çıkarmak ve hatta göndericinin sessizliğini bozmasını teşvik edebilmek fazladan bir çabanın, emeğin gösterilmesi ile mümkün olacaktır.

2.4.2. Duygusal emek ve örgütsel sessizlik etkileşimi

İletişim biçimlerinden biri olan örgütsel haberleşmede ikili iletişim düzeyinde tarafların birbirine karşı tutumları psikolojik etken olarak etki göstermektedir. Yönetimsel anlamda ise yöneticilerin sahip olduğu yönetim felsefesi ve yöneticilerin haberleşmeye ilişkin tutum ve davranışları çift taraflı iletişimi belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Dicle 1974, s.110-118).

Duygusal emek iletişim üzerindeki etkileri nedeni ile ses veya sessizlik davranışı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Eroğlu yöneticilerin iletişim biçimlerini konu alan araştırmasında algılanan iletişim hizmetinin kalitesini belirleyen kavramları sıralamıştır. Bunlar yaşam doyumu, iş doyumu, iletişim doyumu, duygusal emek ve yöneticinin iletişimsel biçimleri olarak sıralamıştır. Tahmin edilebileceği üzere yöneticinin kavgacı olarak nitelendirilebilecek iletişim biçimini sergilemesi çalışanlarını iletişimden kaçınmayı seçmeye yöneltmektedir (Eroğlu 2011, s.161-225).

İletişim olgusunun sektöre uğraması olarak değerdendirebileceğimiz sessizlik kavramı tarafların iletişim sürecindeki davranışları ile belirlenmektedir. Açık veya örtülü saldırgan davranışlar iletişimde savunmaya neden olabilir. Savunmacı iletişim (Tutar ve Yılmaz 2012, s.143) olarak isimlendirilen bu iletişim biçiminin sessizlik literatüründe karşılığı ise korunmacı sessizliktir. Bireylerin bu tür bir sessizliğin oluşmasını engellemek için duygusal anlamda emek sarf ederek saldırgan bir algının oluşmasını engellemesi gerekmektedir.

Liderliğin tanımı örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için insanları etkileyebilme kabiliyetidir. Bu sebeple liderlerin kişisel özellikleri arasında etkili konuşma, sosyallik, kişiler arası ilişkilerde kabiliyet ve sosyal katılım gibi nitelikler yer almaktadır. Michigan üniversitesi çalışmaları başarılı yöneticileri çalışanlara odaklanmış, başarısız yöneticileri ise iş odaklı olarak sınıflandırmıştır. Buna göre yüksek hedeflere ulaşmak isteyen etkin çalışma gruplarını oluşturmak için astların insani ihtiyaçlarına odaklanmak gerekmektedir. Bu yöneticiler astlarına destekleyici davranış sergilemektedir. Destekleyici liderlik astların daha fazla çaba sarf etmelerini, tatmin ve performans düzeylerinin yükselmesini beraberinde getirmektedir (Daft 2000, s.502-520).

Doğası gereği insanlar birbirilerine yaklaşp uzaklaşmalarında, karşı taraftan gelecek bilgi, fikir ve duyguları kabul etme sürecinde kişiye özgü bazı sınırlara sahiptirler (Eren 2004, s.360; Eren 2001, s.402). Bu özellikler iletişim sürecinde farklılıklara yol açmaktadır. Örgütsel ses olgusunun istenen bir davranış olduğunun kabulü ile birlikte bunu sağlamak için çalışanların teşvik edilmesi adına duygusal anlamda hazır hale getirilmesi gerekebilecektir.

Bunun için çalışanların kişisel özelliklerine göre değişen oranda emek sarf etmek gerekli olacaktır.

Örgütlerde üstelerin astlarla olan ilişkilerin iyileştirilmesi için her iki tarafa da görevler düşmektedir. Örneğin üst, ast gruplarını tanımak için çaba gösterdiğinde grup normlarını (değerlerini), grup içi bağlılık durumlarını, astların ortak duygu ve ihtiyaçlarını daha iyi değerlendirebilecektir. Üst organizasyonun içinde ve dışında davranışlarını bu değerlendirmelere göre düzenlediğinde otorite kazanımı ve itaat noktalarında avantaj sahibi olacaktır (Eren 2001, s.434). Kazanılmış otorite söz konusu olduğunda ise yönetim gücünün korkunun yerine saygıya dayalı olması sebebi ile iletişimde caydırıcı olan korku faktörü büyük ölçüde aşılmış olacaktır.

Çok sayıda memur ve işçiye yöneltilen amirinizi neden seviyorsunuz sorusuna verilen cevaplar arasında öne çıkan "Çünkü o beni dinler, ben onunla istediğim gibi konuşabilirim" ifadesi çalışanların iletişime verdiği önemi yansıtır niteliktedir. İyi bir dinleyici olmak yönetici için önemli bir vasıf iken bu konudaki genel zaafın sebebi dinleyen için karşıdaki kişinin konuşmasının dinleyenin düşünme yetisine göre yavaş kalmasıdır. Bu sebeple konuşmayı dinlerken kapasitesinin altında çalışma durumu sıkılma ve beraberinde dinlemeden kopmayı getirmektedir. Bu durum dinlemeyi emek ve sabır gerektiren bir eylem haline getirmektedir (Osmay 2011, s.153-154).

Örgüt üyelerinin örgüt içindeki diğer aktörlerle kurduğu ve geliştirdiği ilişkiler, onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Özellikle liderler, işgörenlerin işle ilgili davranışlarını etkileyecek güce sahiptirler. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiyi açıklayan teorilerden biri de "Lider Üye Değişim/ Etkileşim Teorisi (LMX)"dir. Bu teoriye göre değişim ilişkisi gücünü karşılıklı güven ve saygı, birbirini destekleme, duygusal destek, önemli bilgi ve değerli kaynakların paylaşımından almaktadır. Bir örgütün başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi büyük oranda o kurumdaki işgörenlerin performanslarına, yenilik yapabilme kapasitelerine ve örgüte katkı sağlayacak davranışlarda bulunmalarına dayanmaktadır. İşgörenlerin görev, bağlamsal ve yenilikçilik performansını artırmasını sağlamanın yollarından birisi liderin işgörenlerle girdiği yüksek kaliteli etkileşim veya değişim ilişkisi olarak değerlendirilebilir (Akdoğan vd., 2009, s.379-381).

Davranış açısından yapılan bir değerlemeye göre insan ilişkilerinde iki çeşit davranış biçimi mevcuttur. Toksik davranışlar; başkalarının kendilerini değersiz, yetersiz, kızgın, hayal kırıklığına uğramış ya da suçlu hissetmesine yol açan davranışlardır ki bu davranışlar düşük sosyal zekâ ile ilişkilendirilmektedir. Diğer tarafta besleyici davranışlar; başkalarının kendilerini sevilen, saygı duyulan ve takdir edilen değerli kişiler olarak hissetmesini sağlar.

Bu davranışları sergileyen bireyler yüksek sosyal zekâya sahip bireyler olarak etrafindakiler tarafından gurup içinde bulunması cazip bulunan kişiler olarak algılanırlar (Albrecht 2006, s.26).

Yerel ölçekte bakıldığında Türk ulusal kültürüne has yüksek güç mesafesinin bir sonucu olarak “Patronun sözleri yasa yerine geçer” ifadesi, çalışanların kendilerini yetersiz görmesine sebep olabilmektedir. Bu çalışanların eşitsizliğe karşı sessiz kalışları grup bütünlüğünü tehlikeye atmama eğilimi ile açıklanabileceği gibi ülkemize özgü olan küçük gruplara bölünme ve bu gruplara üyeliklerini tehlikeye atmak istememe ile de açıklanabilir (Sözen vd. 2009, s.405).

2.4.3. Duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik etkileşimi

Duygusal zekâ unsurlarını kullanabilmek iyi bir iletişim ile mümkündür. Bunun sebebi bu yetilerin iletişimden yararlanmak zorunda olmasıdır (Akın 2004, s.133). Astlar çeşitli nedenler ile üstleri ile çok sık karşılaşmaktan çekinebilmektedir. Bu sebeple bazı mesajların üstlere duyurulmasının ihmal edilmesi, etkili iletişimde yönetim tarzından kaynaklanan engeller arasında yer almaktadır (Bahar 2012, s.172-173). Yönetici kendisine karşı oluşabilecek bu tür algıya dair duygu sinyallerini tespit ederek bunları düzenleyebilecek duygusal zekâ yetilerini aktif olarak kullanmak durumundadır.

Bireyler arası iletişim doğası gereği pek çok yolla mümkündür. Bu yollardan biri olan empatik iletişim kişiler arasında gönderilen iletinin duygusal yönünü ön planda değerlendiren bir iletişim türüdür. İletişimde alıcının içinde bulunduğu koşulları göz önünde bulundurmadan gönderilen mesajın hedef alınan alıcı üzerinde istenen etkiyi göstermesi ve gereken geri bildirim ile neticelenmesini beklemek yanlış olacaktır (Tutar ve Yılmaz 2012, s.153). Empatik iletişim ile karşı tarafın koşulları hakkında oluşan farkındalık iletişimi kolaylaştırmakta ve bu ise ses davranışının sergilenmesini motive etmektedir. Duygusal zekâ yetilerinden biri olan empatinin iletişimi kolaylaştırıcı etkisi bu iletişim biçiminde açıkça görülmektedir. Empatik iletişim süreci yedi aşamada gerçekleşmektedir, bunlar (Bahar 2012, s.199):

- Tanımak: empati kurulan kişinin içsel durumunu duygularını vb tanımak.
- Sözsüz iletişim unsurlarını gözlemlemek: beden dili, ses tonu vb unsurları ayırt etme.
- Duygulara yaklaşmak: karşı tarafın his ve duygularını anlayarak bunları dile getirmesini sağlamak.
- Sezgileri ve tahminleri yansıtmak: karşı tarafın psikolojik durum ve hisleri hakkındaki tahminlerin doğruluğunu sorgulama.

- Psikolojik durumu hayal etmek: karşı tarafın psikolojik durumunu hissetmeye çabalamak.

- Duygu ve düşünceleri ifade etmek: empati kuran kişinin önceki aşamalarda ulaştığı çıkarımları doğru bir şekilde ifade ederek empati kurulan kişide anlaşıldım duygusunun oluşturulması.

- Rolüne girmek: empati kuran kişinin karşı tarafın rolüne girerek hissettikleri ve düşünceleri hakkında öngörüle bulunmak.

Farklı duygusal zekâ sınıflandırmaları içinde yer alan empati, duyguları tanıma, duyguları yönetme ve duygusal tepkileri yönetme gibi kişisel ve sosyal duygusal zekâ yeteneklerinin yukarıda sayılan aşamaların sürdürülebilmesi için faydalı olacağı açıktır.

2.5. Modeldeki Değişkenlerin Birbiri ile İlişkilerine Dair Uygulama Örnekleri

Bu başlık altında araştırmadaki değişkenlerin ilişkilendirildiği alan yazınındaki çalışmalar ele alınmıştır. Çalışmaya ait üç değişkenin geçmiş farklı çalışmalarda uygulamalarda nasıl ele alındığı incelenerek bu çalışmanın uygulama kısmı için ön fikirler oluşturulmuştur.

2.5.1. Duygusal zekâ ve duygusal emek

Othman ve arkadaşları (2008) duygusal zekâ ve duygusal emek alanlarında yapılan literatürdeki yayınlara dayanarak bu faktörlerin çalışma etkinliği üzerindeki etkilerini ortaya koyan bir model önermişlerdir. Çalışma etkinliği mesleki rol, kariyer rolü, yenilikçi rol, takım rolü ve örgütsel rol olmak üzere beş biçimde ele alınırken. Hizmet biçimlerine göre örgütler profesyonel hizmet (danışmanlar, ticari bankalar, doktorlar ve mimarlar vb.), işyeri biçimde hizmet (bireysel bankalar, kiralama hizmetleri, hoteller vb.), kitle hizmetleri (telekomünikasyon, otobüs hizmetleri, fast food sunumu vb.) olarak üçe ayrılmıştır. Farklı hizmet türünde faaliyet gösteren üç gruptaki işletmeler üzerinde duygusal zekânın ve duygusal emeğin farklı biçimde etkilerinin olabildiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmanın çıkarımlarına göre profesyonel hizmet alanında duygusal zekâ etkin rol oynarken, hizmet veren işyeri türünde duygusal zekânın rolü orta seviyede ve duygusal emek daha artan bir öneme sahiptir. Son olarak kitle hizmetlerinde duygusal zekâ çalışma etkinliği üzerinde anlamlı bir katkı sağlamazken duygusal emek etkin bir rol oynamaktadır (Othman vd. 2008, s.31-38).

Prati (2004), duygusal zekânın, duygusal emek sürecini kolaylaştırıcı etkisini ve özellikle duygusal emek aktiviteleri ve bunların sonuçlarını doktora tezi kapsamında

değerlendirmiştir. Prati çalışmasında genel anlamda duygusal zekânın duygusal emek süreci üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal zekâ dört boyutta ele alınmasına rağmen değerlendirmede bütünleşik olarak tek bir puan ile değerlendirmede esas alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında duygusal zekânın, duygusal emeğin alt boyutları olan aktif derinlemesine davranışı pozitif, pasif derinlemesine davranışı pozitif ve samimi davranışı ise negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Ancak yüzeysel davranışı negatif etkilemesini öngören hipotez bu örnekte desteklenmemiştir. Duygusal zekânın duygusal emek aracılığı ile bazı bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde etkisi bulunurken bazıları üzerinde ise etkiye rastlanmamıştır (Prati 2004, s.160-162).

Bir başka çalışmada ise Onay (2011), duygusal zekâyı beş boyutta, duygusal emeği iki boyutta, performansı ise iki boyutta ele almıştır. Onay araştırması sonucunda duygusal emek ile duygusal zekâ boyutları arasında anlamlı ilişki, duygusal emek ile performans boyutları arasında anlamlı ilişki, duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun dışındaki tüm boyutları ve duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Onay 2011, s.592-595).

Kim ve meslektaşları (2012), hotellerde müşterilere yüz yüze hizmet veren çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal zekânın duygusal emek ve buna da bağlı olarak davranışsal çıktılar üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Duygusal zekânın dört, duygusal emeğin iki boyutta ele alındığı çalışmada nihai çıktılar tek boyutta ele alınan duygusal tükenme ve hizmet iyileştirme performansıdır. Çalışma sonuçlarına göre duygusal zekânın derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcutken, yüzeysel davranış üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğuna dair hipotez veri analizi sonucunda anlamlı düzeyde bir etki bulunmadığı için reddedilmiştir. Çalışmanın öngördüğünün aksine yüzeysel davranış, duygusal tükenme üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahiptir. Derinlemesine davranış ise duygusal tükenme üzerinde anlamlı negatif bir etkiye sahiptir. Sonuçlar duygusal zekânın, hizmet iyileştirme performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Duygusal emeğin iki biçiminin duygusal tükenme üzerindeki etkisinde duygusal zekânın moderatör değişken olduğu modelde yapılan değerlendirmelerde yüzeysel davranış ve duygusal zekâ arasındaki etkileşim anlamlı ve pozitif yönlüdür. Derinlemesine davranış ve duygusal zekâ arasındaki etkileşim ise anlamlı ve negatif yönlüdür. Son olarak yüksek duygusal zekânın yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattığı ve derinlemesine davranış ve duygusal tükenme arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirdiği ortaya konulmuştur (Kim vd. 2012, s.1029-1040).

Savaş (2012) doktora tezi kapsamında 50 okul müdürü ve 997 öğretmen üzerinde nicel bir alıştırma gerçekleştirmiştir. Doktora tezinden çıkardığı çalışmada Savaş okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığını ortaya koymuştur. Çalışmanın analizleri müdürlerin duygusal emeğinin kısmi ara yordayıcı olduğu sonucunu vermiştir (Savaş 2012, s.145-146).

Genç (2013), turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zekâ algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelediği yüksek lisans tezinde 3 farklı model ile hipotezlerini test etmiştir. Çalışmada duygusal emeği yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarıyla; duygusal zekâyı bireysel ve sosyal zekâ boyutlarıyla iş tatminini de tek boyutta ele alınmıştır. Birinci modelde yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, bireysel zekâ ve sosyal zekânın her birinin ayrı ayrı iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik bir model oluşturulmuştur. İkinci modelde, değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde derinlemesine davranışın aracı rolünü ortaya konmaya yönelik bir model oluşturulmuştur. Üçüncü ve son modelde ise bireysel zekâ ve sosyal zekânın iş tatmini üzerindeki etkisinde yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın bağımsız olarak aracı rollerin ortaya konmaya yönelik bir model oluşturulmuştur. Aynı veri seti ile on farklı hipotezi bu üç model ile test eden genç ilk dört hipotezi ile ilgili olarak modellere göre farklı sonuçlara ulaşmıştır. İş tatmininin birinci hipotezde yüzeysel davranış, ikinci hipotezde derinlemesine davranış, üçüncü hipotezde bireysel zekâ ve dördüncü hipotezde sosyal zekâ ile ilişkisi ele alınmıştır. Birinci hipotez birinci modelde doğrulanmazken ikinci ve üçüncü modelde doğrulanmıştır. İkinci ve üçüncü hipotez tüm modellerde doğrulanmıştır. Dördüncü hipotez birinci modelde doğrulanırken ikinci ve üçüncü modelde doğrulanmamıştır (Genç 2013, s.82-95). Değişkenlerin direkt ilişkilerini ele alan birinci model ile değişkenlerin örtülü etkilerini ele alan modelin sonuçları arasında farklılık görülmektedir. Gençin çalışmasında açıkça görüldüğü gibi değişkenler arasındaki ilişki durumu modellemeye göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Karimi ve meslektaşları (2014), gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal emek ve duygusal zekânın hemşirelerden oluşan örnekleme iyi hissetme ve iş stresi üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Yapısal eşitlik modeli kullanılan çalışma duygusal emek ve duygusal zekânın her ikisinin de hemşirelerin iyi hissetmeleri ve iş stresi üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yine çalışmanın sonuçlarına göre duygusal zekâ iş stresinin iyi hissetme üzerindeki etkisinde moderatör (yardımcı) bir etkiye sahiptir (Karimi vd. 2014, s.176-183).

Genç (2013), uluslararası literatürde duygusal zekâ ve duygusal emek etkileşimini konu alan çalışmalarını örnekler ile sunmuştur. Hizmet çalışanlarını hedef alan araştırmasında Johnson, duygusal zekânın derinlemesine davranışla doğru orantılı ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Yarı zamanlı işlerde çalışan öğrenciler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada Brotheridge, yüksek duygusal zekâya sahip öğrencilerin duygusal emek gösteriminin işlerinin birer parçası olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. İlave olarak duygusal zekânın derinlemesine davranışla doğru orantılı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Genç 2013, s.68). Örneklerde görüldüğü üzere duygusal zekâ derinlemesine davranış üzerinde pozitif yönlü anlamlı ilişki göstermektedir. Yüzeysel davranış boyutu ile ilgili sonuçların bulunmaması bu yöndeki ilişkinin anlamlı düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların duygu gösterimlerini ele alan Sebastijanovic ise gerçekleştirdiği çalışmada, duygusal zekâsı yüksek çalışanların, olumlu ve olumsuz duygular gösterirken, duygusal zekâsı düşük olan çalışanlara oranla daha az çaba harcadıklarını tespit etmiştir (Genç 2013, s. 68). Bu ise duygusal zekânın kolaylaştırıcı etkisini göstermektedir.

2.5.2. Duygusal emek ve sessizlik

Duygu düzenleme bilgisinin direkt olarak ve duygusal emeğin biçimleri olan derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış aracılığı ile ses davranışı üzerindeki etkilerini ve nihai olarak ses davranışının yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi üzerindeki etkisini ele alan çalışmada Grant yapısal eşitlik modelini de kullanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre duygu düzenleme bilgisi anlamlı bir biçimde ses davranışı üzerinde etkiye sahiptir. Duygu düzenleme bilgisi, derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış üzerinde de anlamlı düzeyde bir belirleyiciliğe sahiptir. Bağımsız değişken olarak derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış ses davranışının belirleyicisidirler. Duygu düzenleme bilgisinin, derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış ile ortak etkilerine bakıldığında ise duygu düzenlemenin etkisini anlamsız düzeye düşürmektedir. Dolaylı etkiyi ortaya koyan analize göre derinlemesine davranış ve yüzeysel davranışın her biri duygu düzenleme ve ses davranışı arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü üstlenmişlerdir (Grant, 2013, s.1712).

2.5.3. Duygusal zekâ ve sessizlik

Taslak ve Tunçel çalışmalarında sigorta şirketlerinde çalışanların duygusal zekâ becerilerinin hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel ses davranışları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğuna dair sonuçlara ulaşmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre duygusal zekânın tüm boyutları (5 boyut) ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki

bulunmaktadır. Kabullenici ses davranışı için ise sadece bir duygusal zekâ boyutu anlamlı negatif ilişki söz konusudur. Duygusal zekânın tüm boyutları ile savunmacı sessizlik ve savunmacı ses davranışları arasında negatif anlamlı ilişki bulunmuştur. Yine duygusal zekânın tüm boyutları ile korumacı sessizlik ve korumacı ses davranışları arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur (Taslak ve Tunçel 2017, s. 252-253).

2.6. Literatür Taraması Işığında Çalışmanın Dayanakları

Duygusal zekâ unsuru içerdiği pek çok farklı yetkinlik ile pek çok farklı alan üzerinde geniş etkilere sahiptir. Literatürde pek çok farklı değişken ile ilişkileri ele alınan duygusal zekâ bu yönü ile sosyal iletişimin her alanında potansiyel etkilere sahiptir.

Duygusal zekânın etkileşim içerisinde olabileceği kavramlardan biri de duygusal emektir. Bir kişinin kendine ait duyguları kısıtlama veya idare etmesi uygun seviyedeki duygusal zekâyı gerekli kılmaktadır (Ljungholm 2014, s.12). Yöneticilerin duygusal zekâları ve duygusal emeklerinin birbirleriyle yüksek korelasyon gösterdiğini gösteren çalışmaların da ışığında iki kavramın birlikte değerlendirilmesi yerinde olacaktır (Prati 2004, s.160-162; Onay 2011, s.595; Savaş 2012, s.141-146). Kim ve Meslektaşları duygusal zekânın davranışsal çıktılar üzerindeki etkilerini ele aldığı çalışmada duygusal emeğin aracı değişken etkisi oluşturabildiğini ortaya koymuştur (Kim vd. 2012, s. 1040).

Çalışma yaşamında duygusal emek örgüt içerisinde pek çok pozitif etkiye de sahiptir. Bunun tersi olarak duygusal emeğin yetersizliği çeşitli olumsuzluklara yol açmaktadır. Kimlik kargaşası, sosyo-profesyonel stres, profesyonel tatminsizlik, örgütsel sessizlik pek çok örgütte çalışanların duygusal emeğin kullanılamaması nedeni ile yaşadığı olumsuzluklara örneklerdir (Grama ve Botone, 2009, s.316). Grant duygusal emeğin anlamlı bir biçimde ses davranışı üzerinde etkisini bulunduğunu ortaya koymuştur (Grant, 2013, s.1712).

Duygusal zekâ iletişim üzerindeki etkileri sebebi ile ses veya sessizlik davranışının sergilenmesi üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Tuncay'a göre de iletişimin başarı ile sonuçlanabilmesi büyük oranda duygusal zekâ unsurlarından bir olan empati yeteneği ile mümkün olacaktır (Tuncay 2011, s.35).

Tüm bu bilgiler ışığında duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik kavramları arasında birbirinden bağımsız veya bağımlı etkileşim biçimlerinin bulunduğunu öngörmek test edilmeye değer bir varsayım olacaktır. Çalışma bu varsayım üzerine temellendirilerek bu olasılıkları sorgulamayı amaçlamaktadır.

3: YÖNTEM

Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan yöntemsel bilgileri içeren araştırma tasarımı, araştırmanın modellenmesi ve araştırmaya ait hipotezlere bu bölümde yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Tasarımı

Bu başlık altında araştırmada kullanılan yöntem, araştırma için seçilen örnekleme ve araştırmada kullanılan anketler hakkında bilgi verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın yöntemi

Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekânın, Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Emek Davranışları İle Etkileşiminin değerlendirilmesine yönelik bu araştırmada ilk olarak örnekleme ve ölçeklere dair açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmada nicel bir araştırma yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması iki üniversite bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada duygusal zekâ, örgütsel sessizlik ve duygusal emek faktörleri arasında bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırmada değişkenlerin farklı boyutları arasında olası ilişkilerde dikkate alınarak mümkün olan tüm ilişkiler oluşturulmaya çalışılmış ve farklı modeller denenmiştir.

Birinci aşamada örneklemeden sağlanan anket verileri ile önce SPSS programı ile ön analizler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada ilk olarak duygusal zekâ, örgütsel sessizlik ve duygusal emek faktörlerinin yaş, cinsiyet, kıdem gibi unsurlara göre farklılaşma gösterip göstermedikleri tanımlayıcı istatistik sonuçları ile ele alınmıştır. Yine bu aşamada duygusal zekâ, örgütsel sessizlik ve duygusal emek faktörlerinin kendi aralarındaki etkileşimi, istatistiksel olarak ikili ilişkileri ele alan korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Ön analiz sonuçlarına göre ikinci aşamada analiz gerçekleştirmek için AMOS programı kullanılmıştır. En son olarak faktörlerin aracılık testi için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde ele alınan üç değişken arasında farklı düzeylerde etkileşime dair sonuçlar bulunmuştur.

3.1.2. Araştırma örnekleme

Araştırmanın örnekleminin seçimi için araştırmada kullanılması planlanan değişkenler hakkında ön literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda öğretim elemanlarının örnekleme olarak seçildiği çeşitli araştırmalar bulunmuştur. Erdoğan ve Kenarlı duygusal zekânın akademik başarı üzerinde pozitif etkileri olduğunu bulmuştur (Erdoğan ve Kenarlı, 2008, s. 306). Duygusal zekâ öğretim elemanlarının içinde buldukları kuruma karşı örgütsel

vatandaşlık davranışı sergilemelerini de sağlamaktadır (Özaslan, Acar ve Acar, 2009, s. 108; Bağcı, 2014, s. 273-275). Özgan ve Külekçi çalışmalarında öğretim elemanlarının kendilerine haksızlık yapılması durumunda, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda sessiz kaldıklarını tespit etmiştir (Özgan ve Külekçi, 2012, s 44).

Tüm bu çalışmalar gözönünde bulundurularak seçilen değişkenler için araştırmının evreni olarak Türkiye'deki üniversite öğretim elemanları seçilmiştir. Araştırma örneklemini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi, öğretim elemanları olarak kabul edilmiştir.

Prati, duygusal zekânın, duygusal emek sürecini kolaylaştırıcı etkisini ele aldığı çalışmada davranış bilimlerinde yapılan çalışmalarda örneklemin küçük veya orta büyüklükte olduğu çalışmalarda moderatör (ara değişken) etkisinin 0,1 ila 0,3 aralığında düşük değerlerde hesaplanabildiğini göstermektedir. Prati, örneklem büyüklüğü hesaplamada Samuel B. Green' in "How many subjects does it take to do a regression analysis?" çalışmasına dayanarak hesaplama gerçekleştirmiştir. Yaptığı hesaplama sonucunda 33 soru ile ölçülen duygusal zekânın, moderatör etkisinin istatistiksel olarak ölçümünün anlamlı kabul edilebilmesi için uygun örneklemin 207 ve üzeri olabileceği sonucuna varmıştır (Prati 2004, s.76-77). Buna bağlı olarak bu çalışma için uygun örneklemin sayısal büyüklüğünün 300 ve üzeri olması uygun görülmüştür. Uygulama neticesinde değerlendirmeye uygun 358 adet anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.1.2.1. Araştırma pilot çalışması

Pilot çalışma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanları arasından rastlantısal bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın ilk aşamasında alınan geri dönüşler göz önünde bulundurularak anket formunda çeşitli düzenlemelere gidilmiştir. Eleştiri ve öneriler ile yapılan bu değişiklikler demografik verileri toplamak için kullanılan soruların cümle yapılarında düzenlemeler; anket formunda soru gruplarının yerleşimi ve likert ölçeği kullanan değişkenlere ait soruların cevaplanmasını kolaylaştıracak ifadeler ile ilgili biçimsel değişikliklerdir.

Anket formlarında yapılan değişikliklerden sonra veri toplamaya yönelik çalışmanın ilk kısmına geçilmiştir. Yapılan değişiklikler neticesinde anketlerin dönüş oranında artış gözlemlenmiştir. Son olarak çalışmanın anket formunun duygusal emek ölçeği kısmını

oluşturan sorular ile ilgili eleştiriler neticesinde duygusal emek ölçeğinin alternatif bir ölçek ile değiştirilmesi gerekli görülmüştür. Genel uygulama öncesinde pilot çalışmada kullanılan Duygusal Emek Davranışları Ölçeği (Ela, 2007) yerine Duygusal Emek Davranışları Ölçeği (Basım ve Beğenirbaş, 2012) kullanılmasına karar verilmiştir. Pilot aşamasından sonra çalışmada Basım ve Beğenirbaş' ait olan Duygusal Emek Davranışları Ölçeği anket formunda kullanılmıştır.

3.1.2.2. Veri toplama

Örnekleme olarak Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi öğretim elemanlarından oluşan bir örneklem seçilmiştir. Bu yönü ile örneklem seçimi kolayda ulaşılabilen örneklem yöntemi olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan nihayi örneklemin seçilmesinde benzer akademik alanlarda faaliyet gösteren öğretim elemanlarının katılımı gözetilmiştir. Bu yönü ile örneklem seçimi amaçlı örnekleme olarak değerlendirilebilir. Bu yolla karşılaştırma yapabilme adına avantajlı sonuçlar alınabileceği ön görülmüştür.

3.1.3. Araştırmada kullanılan anketler

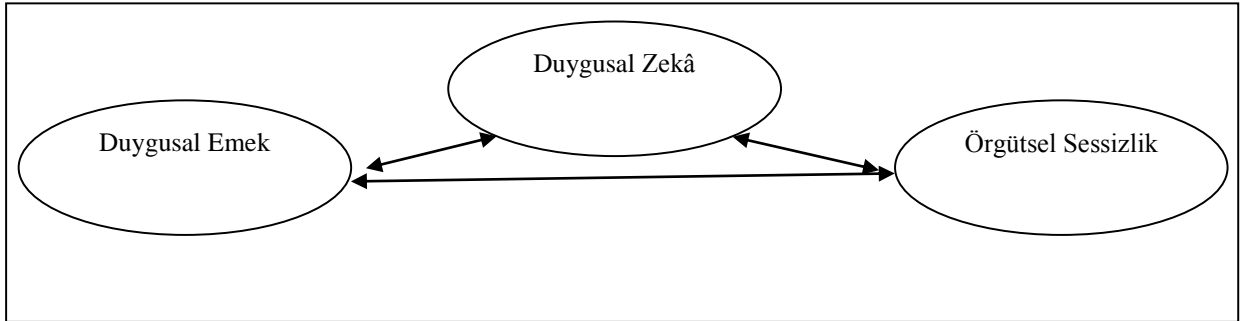
Araştırmanın uygulama aşamasında veri sağlamak amacı ile üç farklı anket kullanılmıştır. Duygusal emek için ilk olarak Kruml ve Geddes (2000) tarafından boyutları belirlenen, Diefendorff J.M., Croyle M.H., ve Grosserand R.H. (2005) tarafından geliştirilen ve en son olarak Basım ve Beğenirbaş tarafından Türkçeye uyarlanan 3 faktörü ölçen 13 sorudan oluşan “Duygusal Emek Davranışları Ölçeği” (Basım ve Beğenirbaş, 2012) kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik için VanDyne L., Ang S. ve Botero I. C. (2003) tarafından geliştirilerek Eroğlu vd tarafından kullanılan, 3 farklı sessizlik türünü kapsayan 15 sorudan oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” (Eroğlu vd. 2011) kullanılmıştır. Duygusal zekâ için ise ilk olarak 1997 yılında Reuven Bar-on tarafından geliştirilen duygusal zekâyı 5 boyutta ele alan “Bar-On Duygusal Skor Envanteri”nin Füsün Tekin Acar'ın doktora çalışması kapsamında Türkçeye uyarlanmış halinden faydalanılmıştır (Acar, 2001). Bu anket düzenlenerek en son olarak 18 sorudan oluşan bir ölçek haline getirilmiş ve bu şekilde kullanılmıştır.

Duygusal emek ölçeği ile ilgili literatürde farklı sayıda alt boyutu içeren örnekler mevcuttur. Bu çalışmanın başladığı dönemde ilk kaynakların çoğunda da üç boyutlu ölçeklerin kullanıldığı görülmüştür. Bununla birlikte geçen yüzyılın son yıllarından bu yana duygusal emek çalışmalarını sürdüren Grandey'in duygusal emeği derinlemesine ve yüzeysel davranış olarak iki boyut ile ele almasını takip eden süreçte iki boyutlu ölçek alan yazınında

genel kabul gören bir yaklaşım haline gelmiştir (Grandey 1999, s.36; Brotheridge ve Grandey 2002, s.34; Grant 2013, s.1709; Ensey 2012, s.47).

3.2. Araştırmanın modellenmesi

Araştırma çerçevesinde duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin aralarında bulunabilecek tüm ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu değişkenler arasında aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı da sorgulanmıştır. Anketler bu değişkenlere ait ifadeleri içeren sorulara verilen cevapları değerlendirme yolu ile çalışmaya veri sağlamaktadır. Araştırma ele aldığı üç temel değişkenin aralarındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçladığı için araştırmanın modellenmesi ve hipotezleri bu doğrultuda oluşturulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırmanın Temel Değişkenleri

Bu temel çerçeve doğrultusunda çalışmaya ait değişkenlerin boyutları arasındaki etkileşim çalışmanın modellenmesi için alt yapıyı oluşturmaktadır. Açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi ile modele dahil edilecek faktörlerin alt boyutları belirlenmiştir. Sonuçlara göre oluşturulan model aşağıda verilmiştir.

3.3. Hipotezler

Şekil 3-1 temel değişkenler arasındaki temel ilişkileri belirtmektedir. Şeklin anlaşılabilirliğinin korunması için değişkenlerin kendi boyutları arasındaki bağıntılar, çift yönlü etkileşimlere dair bağıntılar ve benzeri bağıntılara yer verilememiştir. Bu modele göre araştırmanın doğrulama için test edeceği hipotezler aşağıda verilmiştir.

Hipotez 1: Kişilerin sahip oldukları duygusal zekâ yeteneğinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2: Kişilerin sahip oldukları duygusal zekâ yeteneğinin duygusal emek davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3: Kişilerin seğiledikleri duygusal emek davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Bu hipotezlere göre araştırmanın doğrulama için test edeceği alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya ait alt hipotezler

H1_a: Duygusal zekânın derin duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H1_b: Duygusal zekânın yüzeysel duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H2_a: Duygusal zekânın korumacı sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H2_b: Duygusal zekânın korunmacı (savunmacı) Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H2_c: Duygusal zekânın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3_a: Derin duygusal emek boyutunun Korumacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3_b: Derin duygusal emek boyutunun Korunmacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3_c: Derin duygusal emek boyutunun Kabullenici Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3_d: Yüzeysel duygusal emek boyutunun Korumacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3_e: Yüzeysel duygusal emek boyutunun Korunmacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3_f: Yüzeysel duygusal emek boyutunun Kabullenici Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

4: BULGULAR VE YORUMLAR

Duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik değişkenlerini içeren çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda anket yönteminin yanı sıra açık uçlu mülakat, yapılandırılmış mülakat, derinlemesine mülakat gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Çalışmada ilk aşamada kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan akademisyenlere anket uygulaması tercih edilmiştir.

Uygulamanın ilk aşamasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri öğretim elemanları ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda;

- İlk etapta SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilen korelasyon analizlerine göre duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasında ters yönlü anlamlı ilişki, duygusal zekâ ile samimi davranıştan arındırılmış duygusal emek değişkenleri arasında ters yönlü anlamlı ilişki ve bunu destekleyecek biçimde örgütsel sessizlik ile samimi davranıştan arındırılmış duygusal emek değişkenleri arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ ile duygusal emek ve duygusal zekâ ile sessizlik arasında etkileşim bulunmuştur.

- Duygusal emeğin aracı rolü desteklenmemiştir.

Uygulamanın ilk aşamasında sağlanan verilerin analizleri neticesinde örneklemin üniversitelerin geneline genişletilmesinin daha uygun olacağı sonucuna varılmıştır. İkinci aşamada amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen fakültelerdeki akademisyenlere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu aşamadaki çalışmalar neticesinde ulaşılan değerlendirmeye tabi tutulabilecek anket sayısı 358 adet olmuştur. Bu veriler ile yapılan değerlendirmeler anket sayısının sağlıklı sonuçlar almak için yeterli seviyeye ulaşılmış olduğunu göstermiştir. Anket aşamasının tamamlanması sonrasında;

- Faktör analizi sonuçlarına göre boyutlara ayrışma ile modelleme aşamasında sorunlarla karlılaşılmıştır. Bunu çözmek için literatürde çözüm yolu olarak kullanılmış olan duygusal zekânın tek boyut olarak kullanılması yoluna gidilmiştir. Bu şekilde hem duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirlik katsayısı artış göstermiştir. Ayrıca duygusal zekâ değişkeninin modeldeki diğer tüm değişkenler ile ilişkisi olan ve uyum endeksleri iyi düzeyde olan bir model oluşturulmuştur.

- Duygusal emek boyutlarından samimi davranış boyutu bu çalışma devam ederken pek çok çalışmada duygusal emek olarak kabul edilmekten vazgeçilmiştir. Samimi davranışın

diğer boyutlara göre çaba (emek) sarf etmeden gerçekleştiği ile temellendirilen bu kavramsal değişikli literatürde de kabul görmüştür. Bu çalışmada da boyutların kendi arasındaki ilişkilerinin değerlendirildiği aşamada samimi davranışın toplam duygusal emek üzerinde diğer duygusal emek davranışları ile ters yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Duygusal emek değişkenin samimi davranıştan arındırılmış boyutları ile daha sağlıklı sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Bu gelişmeler doğrultusunda samimi davranış boyutu analize dahil edilmemiştir.

- SPSS ile yapılan korelasyon analizleri için duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutları, örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik boyutları kullanılırken duygusal zekâ yukarıda belirtildiği gibi tek boyut olarak ele alınmıştır.

- AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre öngörülenin aksine duygusal zekâ ile duygusal yüzeysel davranış boyutları arasında ters yönlü (azaltıcı) bir etkileşim bulunmuştur. Duygusal zekânın sessizliği azaltıcı etkisi öngörülmüştür. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ beklenildiği gibi savunmacı ve kabullenici örgütsel sessizliği azaltmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ beklenenin aksine korumacı örgütsel sessizliği arttırmaktadır.

AMOS ile gerçekleştirilen model oluşturma çalışmaları sonucunda değişkenler arasında moderatör (aracılık) rolünün incelenmesinden vazgeçilmiştir. Değişkenler arasındaki doğrudan etkiler incelenmiştir.

4.1. Temel Veri Analizi

Veri analizine başlarken literatürdeki çalışmalardaki uygulama örnekleri incelenmiştir. Duygusal zekâ ve duygusal emeği konu alan benzer çalışmada Lee veri analizini iki aşamada gerçekleştirmiştir. Buna göre tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması ve güvenilirlik analizi SPSS ile gerçekleştirilirken AMOS programı kullanarak sayısal modellemeler ve yapısal modellemeler test edilebilmektedir (Lee, 2012, s. 78). Bu çalışmada da bu çalışma yöntemi örnek olarak kabul edilmiş ve ilk temel analizler SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

Günümüzde kullanımı artarak yaygınlaşan yapısal eşitlik modellemesi EQS, LISREL, MATLAB ve AMOS gibi farklı programlar ile kullanılabilir. Kendinden önceki programlara göre daha kullanıcı dostu bir ara yüze sahip olan AMOS Analysis of Moment Structures kelimesinin kısaltmasından oluşturulmuştur (Meydan ve Şeşen 2011, s.1). Bu sebeple araştırma verilerinin değerlendirilmesinde bu yazılımın kullanılmasına karar

verilmiştir. Yapısal eşitlik modeli (YEM) ölçülen ve gizil değişkenler arasındaki neden sonuç (nedensel) ilişkilerini sınamada kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır. Psikoloji, pazarlama, eğitim ve sosyolojide kuramsal modellerin işlerliklerinin araştırılmasında kullanılan bir araçtır (Yılmaz 2004, s.77). Bu çalışmada modellemenin test edilmesi için SPSS yazılımına göre değişkenler arası ilişkileri daha detaylı bir biçimde ortaya koyan AMOS programı kullanılmış ancak yapısal eşitlik modeli kullanılmamıştır.

4.1.1. Araştırma değişkenleri faktör analizleri

Bu kısımda araştırmanın ele aldığı duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin ölçülmesinde kullanılan anketlerde bulunan alt faktörlerin dağılımı faktör analizi yöntemleri ile teste tabi tutulmuştur.

4.1.1.1. Duygusal zekâ faktör analizi

Duygusal zekâ ölçeğinin literatürdeki hali olan beş boyutlu yapısı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduğunda çalışma örnekleminde boyutların ayrışmasında literatürdeki beş boyutlu modele göre farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Bu sorunu çözmek için SPSS programı ile duygusal zekâ ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yapılarak faktör değerleri hesaplanmıştır.

4.1.1.1.1. Duygusal zekâ için açıklayıcı faktör analizi

Duygusal zekâ ölçeği ölçeğinin faktör analizine tabi tutulup tutulamayacağına ilişkin ön değerlendirme Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği testi ile yapılmıştır. Duygusal zekâ ölçeği ile ilgili olarak bu değer ,903 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ,50 üzeri olması örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir (Kalaycı 2006, s.327).

Bu ön incelemeden sonra duygusal zekâ ölçeği verileri açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen faktör analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere duygusal zekânın ilk sütunda görüldüğü gibi faktör yüklerinin ağırlıklı olduğu tek bir boyut mevcuttur. Bu boyutun tek başına açıkladığı varyans %29,94 olarak oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre duygusal zekâ ölçeğini tek boyutta ele almanın uygun olabileceğini düşünmek uygun bir varsayım olacaktır.

Tablo 4.1. *Duygusal Zekâ Açıklayıcı Faktör Analizi*

	Döndürülmüş Faktör Matrisi	
	Faktörler	
	1	2
DZ1	,507	-,005
DZ2	,591	-,051
DZ3	,575	-,178
DZ4	,420	-,026
DZ5	,144	-,006
DZ6	,626	,126
DZ7	,437	,430
DZ8	,345	,499
DZ9	,600	-,050
DZ10	,661	,033
DZ11	,486	-,095
DZ12	,094	,715
DZ13	,400	,236
DZ14	,674	,121
DZ15	,571	,078
DZ16	,696	,122
DZ17	,702	,104
DZ18	,659	,107
DZ19	,585	,065
DZ20	,477	,070
DZ21	,591	-,076
DZ22	,377	-,177
DZ23	,579	-,174
DZ24	,661	-,016
DZ25	,646	,128

Benzer biçimde alan yazınında duygusal zekânın tek boyutlu olarak ele alındığı örneklerde bulunmaktadır. Schutte ve meslektaşları Salovey ve Mayer'e ait orijinali 62 soruluk olan duygusal zekâ anketini 346 katılımcıdan sağladıkları veriler ile değerlendirmeye tabi tutmuşlardır. Duygusal zekâ ölçümlerine ait anket verilerinin faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak Schutte ve meslektaşları sonuçta 33 ifadeden oluşan tek boyutlu güvenilir ve geçerli bir ölçeğe ulaşmışlardır (Schutte vd. 1998, s.167-176).

Petrides ve Furnham ise Schutte'nin tek boyut sonucuna karşı olarak, 260 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirdiği çalışma ile duygusal zekâyı kişisel özellik olarak duygusal zekâ ve bilgiyi işleme yeteneği olarak duygusal zekâ olmak üzere iki boyutta ele alınması gerektiğini savunmuşlardır (Petrides ve Furnham 2000, s.313-319). İzleyen yıllarda Petrides ve Furnham 227 katılımcıdan sağladığı veriler ile BarOn duygusal zekâ testini doğrulayıcı

faktör analizine tabi tutmuş ve kişilik özelliği olarak duygusal zekâ ölçeğinin tek faktörden oluştuğu (unifactorial) sonucuna varmıştır (Petrides ve Furnham 2001, s.425-436).

Petrides ve Furnham'ın “kişilik özelliği olarak duygusal zekâ” olgusunu “duygusal öz yeterlilik” biçiminde ifade etmesini aşırı bir genelleme olarak değerlendiren Kirk, Schutte ve Hine çalışmalarında Schuttenin 1998 yılında kullandığı ölçeği yeni bir örnekleme tekrar doğrulayan sonuçlara ulaşmıştır (Kirk vd. 2008, s.433-435). Kirk ve meslektaşlarının 2008 yılında geliştirdiği duygusal öz yeterlilik ölçeğinin tek boyutlu ve dört boyutlu yapısını karşılaştırmayı amaçlayan Totan ve meslektaşları çalışmalarının sonucunda her iki yapıyı da destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır (Totan vd. 2010, s.71-88).

Bu örnekler göz önünde bulundurularak araştırmanın ölçeği tekrar düzenlenerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Değerlendirme sonuçlarına göre ölçeği tek boyuta indirgeyerek faktör analizi gerçekleştirmek mümkündür. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 18 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek formuna ulaşılmıştır.

4.1.1.1.2. Duygusal zekâ için doğrulayıcı faktör analizi

Doğrulayıcı faktör analiz için verilerin analizi AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bunun için ilk olarak duygusal zekânın tek başına kendi boyutları arasındaki ilişkisi ele alınmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonrasında, doğrulayıcı faktör analizi için ölçeğin tek boyutlu olarak ele alınmasına karar verilmiştir. Analizin gerçekleştirilmesi için veriler AMOS programı kullanarak çeşitli değerlendirmelere tabi tutulmuştur.

Amos programında modelin uyumu farklı indeksler ile ele alınmaktadır. İlk aşamada modelin genel uyumu ki-kare uyum testi ile değerlendirilmektedir. Model uyum endeksleri test edilen model (default model), doymuş model (saturated model) ve bağımsız model (independence model) için sonuçları sunmaktadır. Test edilen model için ki-kare değeri 310,884 ve serbestlik derecesi ise 129 olarak bulunmuştur. Bu veriler ışığında modelin değerlendirmesi aşağıda verilmiştir.

SPSS paket programlarında p değeri Sig. “significance” (anlamlılık) olarak verilmektedir. Eğer p değeri 0,10 ile 0,05 aralığında ise bu sınırdan anlamlılık-marginally significant- anlamına gelmektedir. p değerinin 0,01 ile 0,05 aralığında olması istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu ifade eder. p değeri 0,001 ile 0,01 aralığında olduğunda yüksek düzeyde anlamlı fark vardır. Son olarak eğer p değeri 0,001 den daha küçük ise çok yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır demek mümkündür (Kalaycı 2006, s.

67-68; <http://www.p005.net/pdegerinedir>). Bu bilgiler ışığında modeldeki p değeri 0,001 den daha küçük olduğu için istatistiksel olarak "çok yüksek düzeyde anlamlılık" söz konusudur.

Model Uyum İndeksleri

Genel Model Uyumu

Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Test edilen model	310,884	129	,000	2,410

Model ile veri arasındaki uyumu veren ki-kare testi sonucu ki-kare / serbestlik derecesi hesaplanarak 2,410 olarak bulunmuştur. Bu oranın 3 değerinin altında olması modelin genel anlamda iyi bir uyum içerisinde olduğunu göstermektedir (Meydan ve Şeşen 2011, s.32).

Kalıntılara dayanan uyum indeksleri

Model	SRMR	RMR	GFI
Test edilen model	,0478	,038	,913

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) Standardize edilmiş kalıntıların ortalama kareköküdür. Gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farkı ifade eden bu değerlerin sıfıra yakın olması mükemmel uyumu 0,05 in altı iyi bir uyumu, ,10 e kadar olan değerler ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Bayram 2010, s.72). Değerlendirme sonucu 0,0478 olarak bulunduğu için model iyi bir uyuma sahiptir.

RMR (Root Mean Square Residual) Ortalama hataların kareköküdür. Sıfıra en yakın değerler modelin uyuştüğünü gösterirken bu değerlerin ,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu, ,08 e kadar olan değerler ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Meydan ve Şeşen 2011, s.35). Bu bilgiler ışığında ,038 değeri model için mükemmel uyumu göstermektedir.

GFI (Goodness of fit index) uyum iyiliği indeksi, model tarafından açıklanan varyans ve kovaryans miktarını göstermektedir. Bu değerlerin 0,95 ile 1 arasında olması iyi bir uyumu gösterirken ,90 ile ,95 aralığında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Bayram 2010, s.74-78). Modelin sahip olduğu ,913 düzeyindeki değer model için kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir.

Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri

Model	NFI Delta1	IFI Delta2	TLI	CFI	RMSEA
Test edilen model	,857	,911	,893	,910	,063

Karşılaştırmalı uyum indeksleri olarak ta bilinen bu indeksler modelin norlaştırılmış uyum indeksi üzerinden geliştirilmişlerdir. RMSEA indeksi bazı kaynaklarda bağımsız modele dayanan uyum indekslerinden ayrı olarak ele alınırken (Bayram 2010, s.75-76) karşılaştırmalı uyum indeksleri arasında kabul edilmektedir (Meydan ve Şeşen 2011, s.33-34).

NFI (Normed fit Index) Normlaştırılmış uyum indeksi, test edilen modelin ki-kare değerinin bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile bulunur. İlerleyen dönemde bu indeks daha iyileştirilmiştir. Bu sebeple bu ölçüm çok fazla önerilmemektedir. Bu indekste ,90 ve ,95 aralığı kabul edilebilir ,95 üstü ise iyi uyumu göstermektedir (Bayram 2010, s.75). Bu değerlemeye göre model uyumu yetersizdir.

TLI (Tucker ve Lewis index) Normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) olarakta bilinir. Bu indeks hesaplanırken formüle normlaştırılmış uyum indeksine ilave olarak modelin serbestlik derecesi de eklenir. Bu indekste ,97 ve 1,0 aralığı iyi uyumu ,95 ve ,97 aralığı ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Bayram 2010, s.75-78). Bu değerlemeye göre model uyumu yetersizdir.

IFI (Incremental Fit Index) Artırmalı uyum indeksi önceki indekslerin yarattığı problemleri çözmek üzere geliştirilmiş bir indekstir. Bu indekste ,95 üzeri mükemmel ,90 üzeri ise iyi uyumu ifade etmektedir(Meydan ve Şeşen 2011, s.33). Bu değerlemeye göre model iyi bir uyuma sahiptir.

CFI (Comparative Fit Index) Karşılaştırmalı uyum indeksi örneklem küçüklüğünden daha az etkilenen bir indeks olarak geliştirilmiştir. Bu indekste ,97 üzeri mükemmel ,95 üzeri ise iyi uyumu ifade etmektedir (Meydan ve Şeşen 2011, s.33). Bu değerlemeye göre model uyumu yetersizdir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) Yaklaşık hataların ortalama karekökü indeksi gözlenen ve üretilen matrisler arasındaki farklılığın sifıra yakın olmasını hedefler. Bu değer ,05 e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu ifade ederken ,08'e kadar olan değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen 2011, s.34). Bu indekse göre model kabul edilebilir bir uyum sağlamıştır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında duygusal zekâ ölçeğini doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmak için oluşturduğumuz modelin genel anlamda kabul edilebilir bir model olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.2. *Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları*

			Ölçüm
DZ9	<---	Duygusal Zekâ	,577
DZ14	<---	Duygusal Zekâ	,683
DZ15	<---	Duygusal Zekâ	,536
DZ16	<---	Duygusal Zekâ	,682
DZ17	<---	Duygusal Zekâ	,668
DZ19	<---	Duygusal Zekâ	,524
DZ24	<---	Duygusal Zekâ	,657
DZ10	<---	Duygusal Zekâ	,640
DZ20	<---	Duygusal Zekâ	,382
DZ21	<---	Duygusal Zekâ	,563
DZ25	<---	Duygusal Zekâ	,628
DZ3	<---	Duygusal Zekâ	,533
DZ6	<---	Duygusal Zekâ	,580
DZ13	<---	Duygusal Zekâ	,357
DZ23	<---	Duygusal Zekâ	,570
DZ7	<---	Duygusal Zekâ	,386
DZ18	<---	Duygusal Zekâ	,641
DZ22	<---	Duygusal Zekâ	,365

Ölçüm sütunu analizde yer alan değişkenler arasında ilişkilere yönelik sonuçları vermektedir (Meydan ve Şeşen 2011, s.73). Tabloda duygusal zekâ ölçeğini oluşturan ifadelerin duygusal zekâ ölçümü üzerindeki etkileri görülmektedir. Bu hesaplama ait AMOS modellemesi ek 4te verilmiştir.

4.1.1.2. Duygusal emek için doğrulayıcı faktör analizi

Duygusal emek ölçeğinin faktör analizine tabi tutulup tutulamayacağına ilişkin ön değerlendirme Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği testi ile yapılmıştır. Duygusal zekâ ölçeği ile ilgili olarak bu değer ,831 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ,50 üzerinde olduğu için veri seti faktör analizi gerçekleştirmek için uygundur.

Model Uyum İndeksleri

Genel Model Uyumu				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Test edilen model	86,171	32	,000	2,693

Sonuçlarda da görüldüğü üzere ki-kare / serbestlik derecesi 2,693 olarak bulunmuştur. Bu oran 3 değerinin altında olduğu için modelin genel uyumunun iyi olduğu söylenebilir. Model ,010 düzeyinde anlamlıdır bu ise yüksek düzeyde anlamlılığı ifade etmektedir. Modelin genel uyumu istenen düzeydedir.

Kalıntılara dayanan uyum indeksleri			
Model	SRMR	RMR	GFI
Test edilen model	,0490	,069	,954

SRMR indeksi değerine göre model için iyi bir uyum söz konusudur. Öte yandan RMR indeksine göre model kabul edilebilir bir uyuma sahiptir. GFI indeksine göre ise iyi bir uyum söz konusudur.

Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri					
Model	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
	Delta1	Delta2			
Test edilen model	,956	,937	,972	,971	,069

Tablodaki NFI değerine göre model için iyi bir uyum mevcuttur. Benzer şekilde IFI ve TLI değerine göre model iyi uyuma sahiptir. CFI indeksine göre model mükemmel uyum gösterirken RMSEA indeksine göre model kabul edilebilir bir uyuma sahiptir. Tüm model uyum indeksi sonuçlarına göre 2 boyutlu duygusal emek ölçeğini test etmek için kurduğumuz modelleme istatistikî anlamda uygun bir modellemedir.

Tablo 4.3. *Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları*

			Ölçüm
DE1	<---	Yüzeysel D	,659
DE2	<---	Yüzeysel D	,647
DE3	<---	Yüzeysel D	,577
DE4	<---	Yüzeysel D	,706
DE5	<---	Yüzeysel D	,729
DE6	<---	Yüzeysel D	,619
DE7	<---	Derin D	,834
DE8	<---	Derin D	,870
DE9	<---	Derin D	,905
DE10	<---	Derin D	,887

Bu sonuçlara göre duygusal emeğin iki alt boyutunun ayrı ayrı olarak kendilerini oluşturan ifadeler ile karşılıklı güçlü bir etkileşim içinde olduklarını söylemek mümkündür. Bu sonuçları elde etmek için kullanılan modelleme Ek 5te verilmiştir.

4.1.1.3. Örgütsel sessizlik için doğrulayıcı faktör analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizine tabi tutulup tutulamayacağına ilişkin ön değerlendirme Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği testi ile yapılmıştır. Duygusal zekâ ölçeği ile ilgili olarak bu değer ,844 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ,50 üzerinde olduğu için veri seti faktör analizi gerçekleştirmek için uygundur.

Model Uyum İndeksleri

Genel Model Uyumu				
Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Test edilen model	173,323	84	,000	2,063

Sonuçlarda da görüldüğü üzere ki-kare / serbestlik derecesi 2,063 olarak bulunmuştur. Bu oran 3 değerinin altında olduğu için modelin genel uyumunun iyi olduğu söylenebilir. Model 0.001 düzeyinde anlamlıdır bu ise yüksek düzeyde anlamlılığı ifade etmektedir.

Kalıntılara dayanan uyum indeksleri

Model	SRMR	RMR	GFI
Test edilen model	,0599	,063	,941

SRMR indeksi değerine göre model için kabul edilebilir bir uyum söz konusudur. Benzer biçimde RMR ve GFI indekslerine göre de model için kabul edilebilir bir uyum söz konusudur.

Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri

Model	NFI Delta1	IFI Delta2	TLI	CFI	RMSEA
Test edilen model	,938	,967	,958	,967	,055

Tablodaki NFI değerine göre model için kabul edilebilir uyum mevcuttur. IFI değerine göre model mükemmel uyuma sahiptir. CFI değerine göre iyi bir uyum söz konusu iken TLI ve RMSEA indekslerine göre kabul edilebilir uyuma sahiptir. Bu model uyum indeksi sonuçlarına göre 3 boyutlu örgütsel sessizlik ölçeğini ölçmek için kurduğumuz modelleme istatistikî anlamda uygun bir modellemedir.

Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

		Ölçüm	
Kabul S	<---	Sessizlik	,637
Savunma S	<---	Sessizlik	1,086
Koruma S	<---	Sessizlik	-,257
OS1	<---	Kabul S	,606
OS2	<---	Kabul S	,612
OS3	<---	Kabul S	,667
OS4	<---	Kabul S	,700
OS5	<---	Kabul S	,695
OS6	<---	Savunma S	,717
OS7	<---	Savunma S	,733
OS8	<---	Savunma S	,751
OS9	<---	Savunma S	,882
OS10	<---	Savunma S	,870
OS11	<---	Koruma S	,476
OS12	<---	Koruma S	,408
OS13	<---	Koruma S	,742
OS14	<---	Koruma S	,856
OS15	<---	Koruma S	,822

Faktör analizi sonuçlarına göre sessizlik ölçeğini oluşturan üç boyuttan biri olan korumacı sessizlik, üç boyutlu sessizlik ölçeği ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre korumacı sessizliğin farklı düzeylerde kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutları ile

ters yönlü bir etkileşim içerisinde olduğunu öngörmek mümkündür. Bu sonuçları elde etmek için kullanılan modelleme Ek 6da verilmiştir.

4.1.2. Güvenilirlik analizleri

Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler öğretim elamanlarını hedef alan çalışmada 358 geçerli anket sağlanmıştır. Bu anketlerdeki verilere ait değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

4.1.2.1. Duygusal emek ölçeği ölçümleri için güvenilirlik analizleri

Tablo 4.5. *Duygusal Emek Tüm Sorular Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,78	13

Tabloda görülen sonuçlara göre 13 ifadeden oluşan duygusal emek ölçeğinin cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı ,78 dir. Bu oran sosyal bilimlerde güvenilirlik limiti olarak kabul edilen ,70 lik oranın üzerinde olduğu için duygusal emek ölçeği güvenilir kabul edilmiştir (Altunışık vd. 2005, s.116). Diğer taraftan bu değer ,60 ile ,80 aralığında olmasının oldukça yüksek güvenilir; ,80 ile 1,00 aralığında olmasının ise yüksek derecede güvenilir kabul edilebileceğini belirten çalışmalar da mevcuttur (Kalaycı 2006, s.405; İslamoğlu 2009, s.135). Buna göre alt limitin ,60 ve üzeri kabul edilmesi uygun olacaktır. Duygusal emeğin yüzeysel duygusal emek ve derinlemesine duygusal emek olmak üzere alt boyutlarına ait güvenilirlik sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.6. *Duygusal Emek Yüzeysel Davranış Boyutu Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,81	6

Duygusal emek ölçeğinin ilk 6 sorusundan oluşan yüzeysel davranış boyutunun güvenilirlik değeri ,81 olarak ortaya konmuştur. Bu yeterli bir güvenilir düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 4.7. *Duygusal Emek Derinlemesine Davranış Boyutu Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,92	4

Duygusal emek ölçeğinin 7,8,9 ve 10 numaralı sorularından oluşan derinlemesine davranış boyutunun güvenilirlik değeri ,93 olarak ortaya konmuştur. Bu yeterli bir güvenilir düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 4.8. *Duygusal Emek Samimi Davranış Boyutu Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,82	3

Duygusal emek ölçeğinin 11,12 ve 13 numaralı sorularından oluşan samimi davranış boyutunun güvenilirlik değeri ,82 olarak ortaya konmuştur. Bu yeterli bit güvenilir düzeyini ifade etmektedir.

Duygusal emek ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranıştır. Literatürün gelişimi ile birlikte güncel çalışmalarda samimi davranış duygusal emek sergilememe biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda samimi davranışa ait ifadeler bir anlamda kontrol sorusu olarak değerlendirilebilmektedir. Bunu kontrol etme adına samimi davranışı sorgulayan ölçeğin son üç sorusu değerlendirme dışı tutulmuştur.

Tablo 4.9. *Duygusal Emek İlk İki Boyutu (10 Soru) Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,84	10

Beklenildiği üzere ölçeğin güvenilirliği ,78 seviyesinden ,84 seviyesine doğru olumlu bir değişim göstermiştir. İleri aşama analizlerde bu iki boyutların duygusal emek değişkenini temsil ettiği kabul edilecektir.

4.1.2.2. Örgütsel sessizlik ölçeği ölçümleri için güvenilirlik analizleri

Tablo 4.10. *Örgütsel Sessizlik Tüm Sorular Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,78	15

Tabloda görülen sonuçlara göre 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik oranı yaklaşık olarak ,78 dir. Bu oran sosyal bilimlerde güvenilirlik alt limiti olarak kabul gören oranın üzerinde olduğu için örgütsel sessizlik ölçeği güvenilir kabul edilmiştir. Sessizliğin alt boyutlarına ait güvenilirlik sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.11. *Örgütsel Sessizlik Kabullenici Sessizlik Boyutu Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,78	5

Sessizlik ölçeğinin ilk beş sorudan oluşan kabullenici sessizlik boyutunun güvenilirlik değeri ,78 olarak ortaya konmuştur. Bu yeterli bit güvenilir düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 4.12. *Örgütsel Sessizlik Savunmacı Sessizlik Boyutu Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,90	5

Sessizlik ölçeğinin 6,7,8,9 ve 10. sorularından oluşan savunmacı (korunmacı) sessizlik boyutunun güvenilirlik değeri ,90 olarak ortaya konmuştur. Bu yeterli bit güvenilir düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 4.13. *Örgütsel Sessizlik Korumacı Sessizlik Boyutu Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,82	5

Sessizlik ölçeğinin 11,12,13,14 ve 15. sorularından oluşan korumacı (toplum yanlısı) sessizlik boyutunun güvenilirlik değeri ,82 olarak ortaya konmuştur. Bu yeterli bit güvenilir düzeyini ifade etmektedir.

4.1.2.3. Duygusal zekâ ölçeği ölçümleri için güvenilirlik analizleri

Tablo 4.14. *Duygusal Zekâ Tüm Sorular Güvenilirlik İstatistiği*

Cronbach's Alpha	İfade sayısı
,89	18

Tabloda görülen sonuçlara göre 18 ifadeden oluşan duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirlik oranı yaklaşık olarak ,89 dur. Bu oran sosyal bilimlerde güvenilirlik alt limiti olarak kabul edilen gören oranın üzerinde olduğu için duygusal zekâ ölçeği güvenilir kabul edilebilir.

4.1.3. Demografik oranlar

4.1.3.1. Yüzde ve sayı olarak demografik oranlar

Ankete cevap veren 358 akademisyene ait demografik veriler tanımlayıcı istatistik verileri olarak kabul edilmektedir. Bu verilere ait frekans dağılımı değerleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.15. *Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı*

Cinsiyet	Frekans (Sayı)	% (Yüzde)
Kadın	175	48,9
Erkek	183	51,1
Toplam	358	100,0

Ankete katılan öğretim elemanlarının çoğunluğu erkektir. Oransal olarak erkelerin toplam içerisindeki oranı %51,1 iken kadınların oranı %48,9 dur. Sayısal olarak ise katılımcıların 183'ü erkek 175'i kadındır.

Tablo 4.16. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans (Sayı)	% (Yüzde)
20-25	18	5,0
26-30	82	22,9
31-34	65	18,2
35 ve üzeri	193	53,9
Toplam	358	100,0

Katılımcıların yaşlarını sınıflandırmaya yönelik ölçek dört aralık kıstas alınarak oluşturulmuştur. Buna göre katılımcıların yarısından fazlasını oluşturan ağırlıklı kesim 35 yaş ve üzerindedir. Anketin hedef kitlesi olan öğretim elamanı kariyeri için ön şartlar içerisinde en az lisans mezunu olmanın bulunduğu düşünüldüğünde diğer sektörlere göre yaş ortalamasının daha yüksek olması olağandır. Bunun yanı sıra örneklem ile ilgili çeşitli faktörlerde bu sonucu etkilemişlerdir. Örneğin ankete katılanların eğitim düzeyinin ağırlıklı olarak doktora olması yaş durumunun 35 ve üzerinde toplanmasına yol açmıştır.

Tablo 4.17. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans (Sayı)	% (Yüzde)
Lisans	23	6,4
Yüksek lisans	113	31,6
Doktora	222	62,0
Toplam	358	100,0

Öğretim elemanlarının eğitim düzeyi incelendiğinde örneklem içerisindeki en büyük kümenin doktora eğitimine sahip olan kesim olduğu anlaşılmaktadır. Öğretim üyeliği sürecinin doktora koşuluna bağlı olduğu düşünüldüğünde kişilerin doktora eğitimi alma eğilimi normal bir durumdur. Diğer taraftan doktora eğitimi görmüş öğretim elamanına sahip olmak kurum için de istenen bir durum olduğu için tablo olumlu bir durumu yansıtmaktadır.

Tablo 4.18. Katılımcıların Kıdem Durumu

Kıdem	Frekans (Sayı)	% (Yüzde)
0-3 yıl	102	28,5
4-7 yıl	80	22,3
8-11 yıl	29	8,1
12 yıl ve üzeri	147	41,1
Toplam	358	100,0

Yukarıdaki tabloya göre ankete katılanların içerisinde en büyük kesim 12 yıl veya üzerinde bir süreden beri kurumda çalışmaya devam eden kişilerden oluşmaktadır. Genel anlamda üniversite istihdam politikaları ve öğretim üyesi dolaşımı gibi etkenler düşünüldüğünde büyük oranda öğretim üyelerinin oluşturduğu uzun süreli istihdam istenen bir durumdur.

Tablo 4.19. *Katılımcıların Akademik Unvanları*

Akademik Ünvan	Frekans (Sayı)	% (Yüzde)
Prof. dr.	31	8,7
Doç. dr.	66	18,4
Yrd. Doç. dr.	75	20,9
Öğr. gör.	44	12,3
Araş. gör.	128	35,8
Okutman	10	2,8
Uzman	4	1,1
Toplam	358	100,0

Tabloya ilk bakışta ankete katılanlar arasında sayısal ve oransal olarak en büyük kesim araştırma görevlileridir. Bununla birlikte önceki tablolar da ele alındığında büyük kesimin 35 yaş ve üzeri olması, doktora eğitimine sahip olması ve 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olması, en büyük kesimin araştırma görevlisi olması durumu ile çelişki oluşturmaktadır. Buna göre yeniden değerlendirme yapmak amacı ile profesör, doçent ve yardımcı doçent sayıları bir araya getirilerek öğretim üyeleri şeklinde bir sınıf oluşturmak yerinde olacaktır. Bu son durumda öğretim üyeleri sayısal olarak 172 oransal olarak %48lik bir kısmı oluşturacaktır. Öğretim üyelerinin üniversite öğretimin doğası gereği en büyük kesim olarak öne çıkması, 35 yaş ve üzeri olması, doktora eğitimine sahip olması ve 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olması göreceli olarak daha normal bir dağılımı göstermektedir. Öte yandan öğretim üyelerinden sonra en büyük oranın araştırma görevlilerinden oluşması da öğretim üyesi geliştirme sürecinin planlı bir biçimde yürütüldüğünü işaret etmektedir.

Tablo 4.20. *Katılımcıların Çalıştıkları Üniversite*

Üniversite	Frekans (Sayı)	% (Yüzde)
Anadolu Üniversitesi	164	45,8
Ç.O.M.Ü.	194	54,2
Toplam	358	100,0

İki farklı kurumda gerçekleştirilen anket uygulamasının demografik sorularının sonuncusu olan kurum durumu ifadesi yaklaşık olarak eşit oranda sonuçları göstermektedir. Buna göre kurumlar arasında katılım dengeli bir biçimde oluşmuştur.

4.1.3.2. Demografik gruplara göre değişkenlerin karşılaştırması

Duygusal emek ölçeğinin orijinal biçimi 13 soruluk 3 boyuttan oluşmaktadır. Samimi davranış boyutunun göz ardı edildiğinde 10 soruluk ölçek yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarını kapsamaktadır. Duygusal emek anketi içerisinde hissettiğinin dışında davranış sergilemeye dair sorular ilk 10 soruda samimi davranışlar sergileme ise son 3 soruda yer aldığı için yapay duyguları sergilemeye ait sorulara verilen cevapların ortalaması daha düşük çıkmıştır. Çalışmada bu ilk 10 soruluk ölçek duygusal emek ölçeği olarak tanımlanmıştır.

Demografik gruplara göre karşılaştırma yapmak için varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Oneway anova basit varyans analizi yöntemi olarak tercih edilmiştir. Tablolarda geçecek olan DET: Toplam duygusal emek; OST: Toplam örgütsel sessizlik ve DZT: Toplam duygusal zekâyı ifade etmektedir.

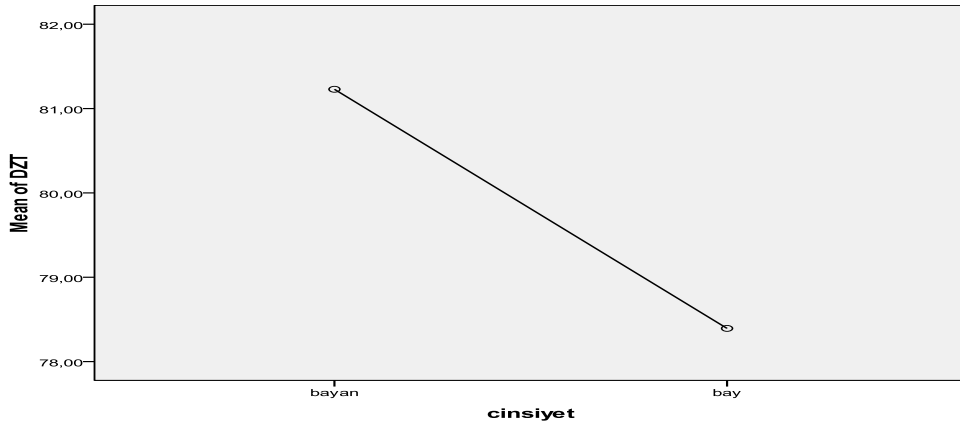
İstatiksel anlamda değerlendirme aşamasına geçmeden önce kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi bir gerekliliktir. Verilerin değerlendirmeye tabi tutulmasında izlenecek yolun belirlenmesinde veri dağılımının normallik göstermesi belirleyici bir unsurdur. Normallığın test edilmesi için en sık kullanılan testler "Kolmogorov-Smirnov" ve "Shapiro-Wilk" testleridir. Normallik değerlendirmesi için duygusal emek ve alt boyutları olan derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış, örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve korumacı davranış ve son olarak duygusal zekâ toplamları cinsiyete göre normallik değerlendirmesine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu oluşturulan normal ihtimal grafiğinde beklenen normal eksenini ile gözlemlenen değerler simetriktir. Gözlemlenen değerler bir doğrunun çevresinde ve üzerinde dağılmıştır. Bu ise kullanılan örneklemin normal dağılım gösteren bir yığından alındığını göstermektedir (Kalaycı 2006, s. 8-10).

Tablo 4.21. *Cinsiyet değişkeni için Bağımsız Örneklem T testi*

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,151
DED	,094
<u>DET</u>	,053
KaOS	,153
SaOS	,544
KoOS	,350
<u>OST</u>	,601
<u>DZT</u>	,016

Tablodaki sigma değeri gruplar arasında farklılık olup olmadığını göstermektedir. Tabloda duygusal zekâ dışındaki tüm p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre alan yazınındaki çalışmaların sonuçlarına benzer biçimde örgütsel sessizlik ve duygusal emek bağlamında cinsiyetlere göre büyük bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlara göre çalışmanın gerçekleştirildiği örnekleme duygusal zekâ bağlamında cinsiyete göre istatistikî anlamda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığı gösteren şema aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.1. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Ortalamaları



Çizelge 4.1.'e göre araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme kadınların duygusal zekâ ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde duygusal zekânın alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık bulunmakla birlikte toplam duygusal zekâ puanları arasında genel anlamda büyük farklılık bulunmadığına dair sonuçlar yaygındır. Çalışmanın örnekleminde duygusal emek ve sessizlik değişkenleri için cinsiyete bağlı olarak istatistiki olarak anlamlı farklılaşma oluşmamıştır. Toplum genelinde görülmeyen ancak öğretim elemanlarında tespit edilen, duygusal zekâ değişkeni için bu tür bir farklılığın oluşmasının sebebi mesleki etkenler ile açıklanabilir.

Benzer şekilde Konakay gerçekleştirdiği çalışmada duygusal zekânın duygu yönetimi ve empati alt boyutlarında cinsiyetler arasında farklılık bulmuş ancak duygusal değerlendirme boyutunda farklılık tespit edememiştir. Bu boyutlarda kadınların duygusal zekâ yetkinliklerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Konakay, 2013, s. 139-140).

Normallik değerlendirmesi için duygusal emek ve alt boyutları olan derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış, örgütsel sesizlik ve alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve korumacı davranış ve son olarak duygusal zekâ toplamları yaşa göre normallik değerlendirmesine tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre kullanılan örneklem normal dağılım gösteren bir yığından alınmıştır. Bu aşamadan sonra örneklemin normal dağılım gösterdiğine kanaat getirildiği için normallik değerlendirmesine son verilmiştir.

Tablo 4.22. Yaşa Göre Karşılaştırma (Varyans Homojenlik Testi)

Değişken	Sig.
DEY	,477
DED	,463
<u>DET</u>	,677
KaOS	,045
SaOS	,605
KoOS	,230
<u>OST</u>	,366
<u>DZT</u>	,438

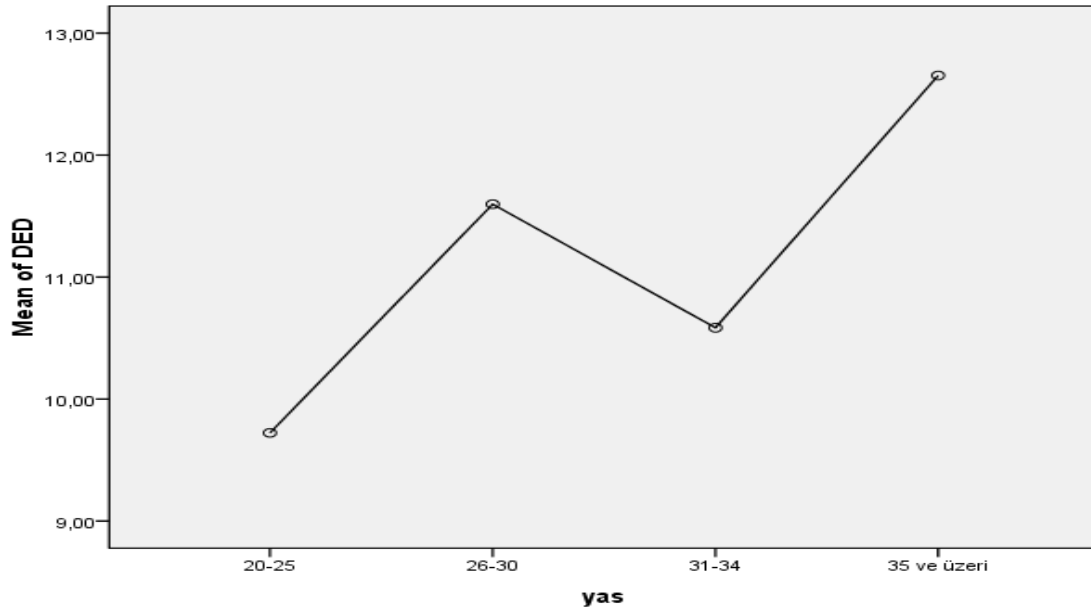
Tabloya göre p değeri (sig) 0.05 ten yüksek olan kabullenici sessizlik dışında, duygusal emek ve alt boyutları, örgütsel sessizlik ve alt boyutları ve duygusal zekâ varyans değerleri homojendir. Bu varyans analizinden elde edilen sonuçların ilk aşama için sağlıklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.23. ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Yaş)

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,513
DED	,003
<u>DET</u>	,052
SaOS	,212
KoOS	,700
<u>OST</u>	,217
<u>DZT</u>	,154

Tabloda temel değişkenler olan duygusal emek, örgütsel sessizlik ve duygusal zekâya ait p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Yani farklı yaş grupları arasında duygusal emek, örgütsel sessizlik ve duygusal zekâya ortalamaları arasında farklılık bulunmamaktadır. Değişkenlerin alt boyutlarına bakıldığında ise derinlemesine duygusal emek davranışı boyutunda bir farklılaşma görülmektedir.

Çizelge 4.2. Yaşa Göre Derinlemesine Duygusal Emek Ortalamaları



Çizelgeye bakıldığında öğretim elemanlarının sergiledikleri derinlemesine duygusal emek davranışının dalgalı bir seyir izlemekle birlikte genel anlamda yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Sergilenen derinlemesine duygusal emek davranışı 35 ve üzeri yaş grubunda en yüksek seviyeye ulaşmaktadır.

Tablo 4.24 Derinlemesine Duygusal Emek Davranışının Yaşa Göre Değişimi (Tukey Testi)

Bağımlı değişken	(I) yaş aralığı	(J) yaş aralığı	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyi	
DED	Tukey HSD	20-25	26-30	-1,87534	,418
			31-34	-,86239	,901
			35 ve üzeri	-2,93063	,057
			26-30	1,87534	,418
	26-30	31-34	35 ve üzeri	-1,05529	,322
			20-25	,86239	,901
			26-30	-1,01295	,564
	31-34	35 ve üzeri	20-25	2,93063	,057
			26-30	1,05529	,322
			31-34	-2,06823*	,012
	35 ve üzeri	20-25	26-30	1,05529	,322
			31-34	2,06823*	,012
35 ve üzeri			2,93063	,057	

Yaş aralıkları için aralık sayısı üçün üzerinde olduğu için sağlıklı biçimde Tukey testi yapmak mümkündür. Tukey testi sonucuna göre farklı yaş düzeylerine göre sergilenen örgütsel sessizlik düzeyi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre yaş grupları arasında oluşan enbüyük farklılık 31-34 yaş aralığı ile 35 yaş üstü olarak tanımlanan grup arasındadır.

Örgütsel davranış alanının ele aldığı alanlarda yapılan araştırmalarda değişkenlerin yaş grubuna göre farklılıkların oluşması literatürde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Örneklem olarak Kocaeli Üniversitesi sosyal ve fen bilimleri alanındaki akademik personeli seçen Konakay çalışmasında duygusal zekânın boyutlarından pozitif duygusal yönetim yetkinliğinde yaşa göre farklılaşma tespit etmiştir. Yaş gruplarından 55-64 yaş aralığında pozitif duygusal yönetim yetkinliği en yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 4.25. *Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma (Varyansların Homojenlik Testi)*

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,977
DED	,573
<u>DET</u>	,263
KaOS	,049
SaOS	,315
KoOS	,426
<u>OST</u>	,322
<u>DZT</u>	,896

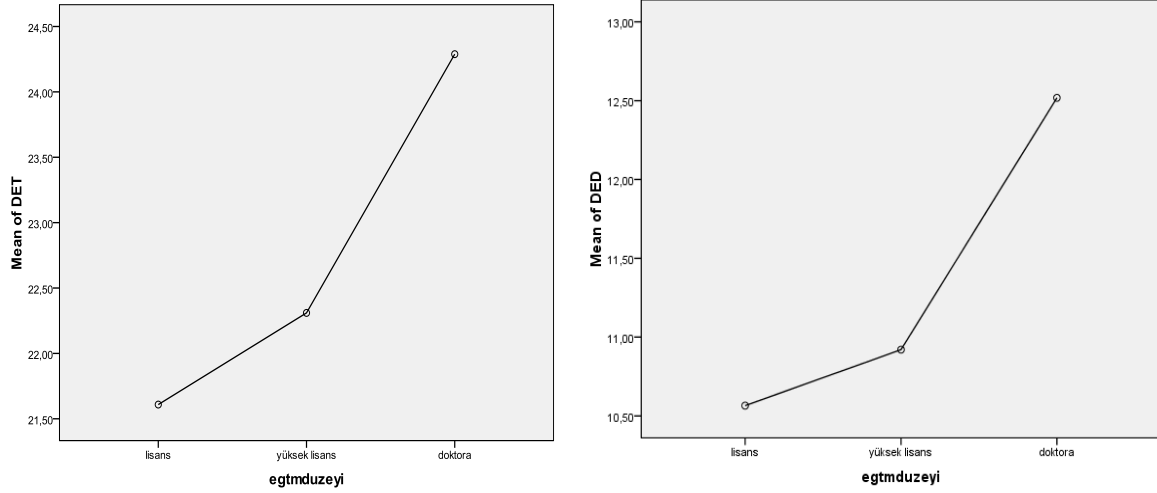
Tabloya göre kabullenici örgütsel sessizlik dışında p değeri (sig) 0.05 ten yüksek olan tüm değişkenlerin varyans değerleri homojendir. Bu varyans analizinden elde edilen sonuçların ilk aşama için sağlıklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.26. *ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Eğitim Düzeyi)*

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,618
DED	,006
<u>DET</u>	,030
SaOS	,087
KoOS	,853
<u>OST</u>	,400
<u>DZT</u>	,263

Tabloda örgütsel sessizlik ve duygusal zekâyâ ait p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Duygusal emek ve onun alt boyutu olan derinlemesine duygusal emek değişkenlerine ait sigma değerleri ise 0,05 den küçük olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcuttur. Yani farklı eğitim düzeyine sahip gruplar arasında duygusal emek ortalamaları arasında farklılık bulunmaktadır.

Çizelge 4.3. Toplam Duygusal Emek ve Derinlemesine Duygusal Emegin Eğitim Düzeyine Göre Değişimi



Çizelge 4.2.'de de görüldüğü gibi gerek toplam duygusal emek davranışı sergileme eğilimi gerekse derinlemesine duygusal emek sergileme eğilimi lisans düzeyinde eğitime sahip olan öğretim elamanlarından yüksek lisans eğitime sahip olanlara ve yüksek lisans eğitimi olanlardan doktora eğitimini tamamlayan öğretim elamanlarına doğru artmaktadır. Öğretim elemanlarının yaşlarına bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı artış göstermeyen duygusal emek davranışı eğitimin düzeyini artması ile fark göstermiştir. Buradan duygusal emek sergileme eğiliminin eğitim düzeyi ile birlikte artış gösterdiği çıkarımını yapmak mümkündür.

Tablo 4.27. Çalışma Süresine (Kıdeme) Göre Karşılaştırma (Varyansların Homojenlik Testi)

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,907
DED	,794
<u>DET</u>	,288
KaOS	,009
SaOS	,548
KoOS	,161
<u>OST</u>	,237
<u>DZT</u>	,558

Tabloya göre kabullenici sessizlik dışında p değeri (sig) 0.05 ten yüksek olan tüm değişkenler için varyans değerleri homojendir. Bu durum varyans analizinden elde edilen sonuçların ilk aşama için sağlıklı olduğunu göstermektedir.

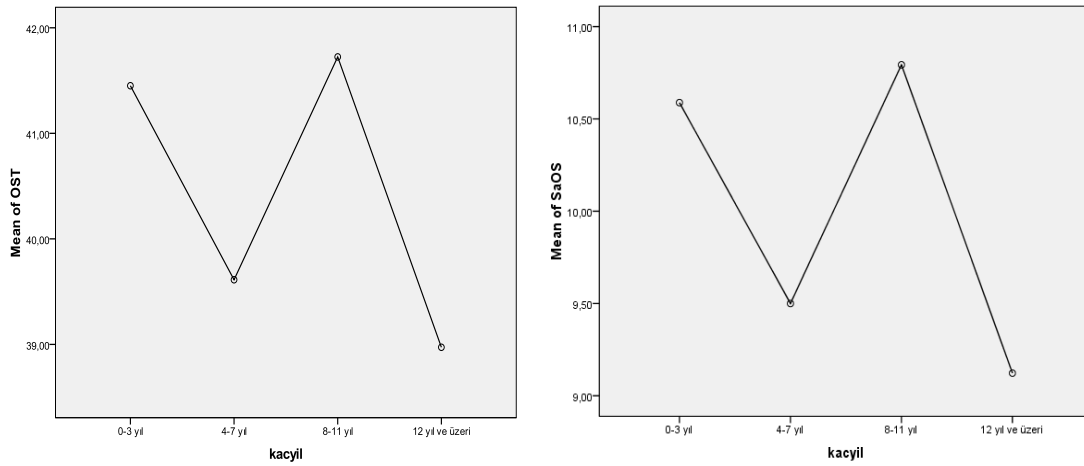
Tablo 4.28. ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Kıdem)

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,903
DED	,012
<u>DET</u>	,194
SaOS	,015
KoOS	,787
OST	,036
<u>DZT</u>	,758

Temel değişkenler ele alındığında tabloda duygusal emek ve duygusal zekâya ait p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Örgütsel sessizlik boyutuna ait sigma değeri ise 0,05 den küçük olduğu için gruplar arasında farklılık mevcuttur. Yani farklı çalışma sürelerine sahip çalışan grupları arasında örgütsel sessizlik ortalamaları arasında farklılık bulunmaktadır.

Alt boyutlara inildiğinde ise örgütsel sessizlik anlamında kıdeme göre farklılaşmanın büyük oranda savunmacı sessizlik boyutundaki farklılaşmadan kaynaklandığı görülmektedir. Diğer taraftan toplam duygusal emek değişkeninde anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmezken derinlemesine duygusal emek boyutunda da bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.4. Örgütsel Sessizlik ve Savunmacı Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi



Şekilde çalışma süresine göre inişli çıkışlı ortalama değerleri görülmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi derinlemesine davranış dışında yaşın belirleyici olmaması çalışma süresinin etkisinin ortaya konulmasında bir avantaj olarak kabul edilebilir. Kıdemi 8 yıl ve 11 yıl arasında bulunan akademik personelin örneklem içerisindeki payı %8,1 dir. Buna karşın kıdemi 4-7 yıl olanlar %22,3 kıdemi 0-3 yıl olanlar %28,5 ve kıdemi 12 yıl ve üzeri olanlar

ise % 41,1 paya sahiptir. Tümevarımsal bir yaklaşımla grafiğin genel eğilimi yorumlandığında çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizlik davranışı eğilimi azalır şeklinde bir genelleme yapmak mümkündür. Kıdem düzeyi için aralık sayısı için üzerinde olduğu için sağlıklı biçimde Tukey testi yapmak mümkündür. Tukey testi sonucuna göre farklı kıdem düzeylerine göre sergilenen örgütsel sessizlik düzeyi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi, cinsiyet yaş vd kriterlerin sessizlik üzerinde anlamlı bir fark yaratmaması kıdem unsurunu örgütsel sessizliğin temel belirleyicisi konumuna getirmiştir.

Tablo 4.29 Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey Testi)

Bağımlı değişken	(I) kacыл	(J) kacыл	Ortalama Farkı (I-J)	Anamlılık Düzeyi
OST Tukey HSD	0-3 yıl	4-7 yıl	1,83848	,341
		8-11 yıl	-,27316	,998
		12 yıl ve üzeri	2,47819*	,046
	4-7 yıl	0-3 yıl	-1,83848	,341
		8-11 yıl	-2,11164	,549
		12 yıl ve üzeri	,63971	,924
	8-11 yıl	0-3 yıl	,27316	,998
		4-7 yıl	2,11164	,549
		12 yıl ve üzeri	2,75135	,257
	12 yıl ve üzeri	0-3 yıl	-2,47819*	,046
		4-7 yıl	-,63971	,924
		8-11 yıl	-2,75135	,257

Tabloda ortalama farkın anlamlı olduğu gruplar yıldız ile gösterilmiştir. Anamlılık düzeyi (sig.) 0.05 ten düşük olan tek grup kıdemi 0 ile 3 yıl arası ve 12 yıl üzeri olan gruptur. Bu gruplar arasında örgütsel sessizlik davranışı anlamında farklılık bulunmaktadır. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiki anlamda anlamlı değildir. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının göstermiş olduğu sessizlik düzeyi kariyerin ilk yıllarında üst seviyelerde iken kıdemi 12 yıl ve üzerinde olan öğretim elemanlarının gösterdiği sessizlik düzeyi belirgin bir şekilde azalmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyi öğretim elemanlarının kariyerlerinin ilk 11 yılında inişli çıkışlı bir grafik sergilemektedir Bunun sebebi koşullara bağlı olarak sessizlik davranışının durumsallık göstermesi olabilir. Çizelgedeki duruma göre öğretim elemanları kuruma ilk girdikleri yıllarda temkinli davranarak sessizlik göstermektedir. İlerleyen ilk yıllarda düşen sessizlik eğilimi öğretim üyeliğine bağlı Yrd. Doç. Dr. veya Doç. Dr. gibi kadroların hak edişine rastlayan yıllarda tekrar yükselerek en üst seviyeye ulaşmaktadır. Bunu takip eden yıllarda ise sergilenen sessizlik en düşük seviyesine düşmektedir.

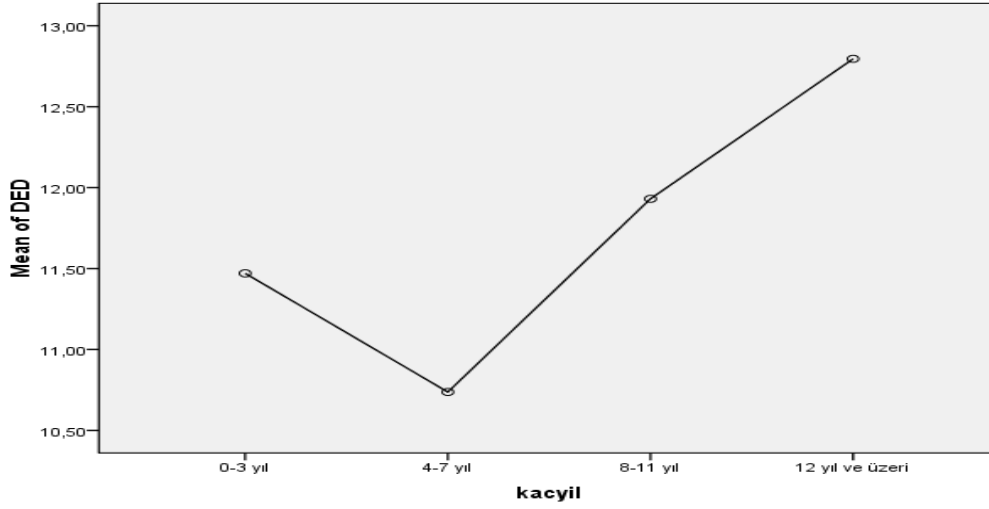
Tablo 4.30 Savunmacı Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey Testi)

Bağımlı değişken	(I) kac yıl	(J) kac yıl	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyi
SaOS Tukey HSD	0-3 yıl	4-7 yıl	1,08824	,256
		8-11 yıl	-,20487	,995
		12 yıl ve üzeri	1,46579*	,022
	4-7 yıl	0-3 yıl	-1,08824	,256
		8-11 yıl	-1,29310	,434
		12 yıl ve üzeri	,37755	,902
	8-11 yıl	0-3 yıl	,20487	,995
		4-7 yıl	1,29310	,434
		12 yıl ve üzeri	1,67065	,162
	12 yıl ve üzeri	0-3 yıl	-1,46579*	,022
		4-7 yıl	-,37755	,902
		8-11 yıl	-1,67065	,162

Çizelge 4.3te kıdeme göre toplam örgütsel sessizlik ve savunmacı örgütsel sessizlik sergileme eğilimi grafiklerinin benzerliğini destekler biçimde Tukey testi sonuçlarında da savunmacı örgütsel sessizlik davranışının istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklı olduğu yaş aralıklarının aynı gruplar olduğu bulunmuştur. Savunmacı örgütsel sessizlik boyutu için Tukey testi anlamlılık düzeyi (sig.) 0.05 ten düşük olan tek grup kıdemi 0 ile 3 yıl arası ve 12 yıl üzeri olan gruptur. Bu gruplar arasında örgütsel sessizlik davranışı anlamında farklılık bulunmaktadır. Bu sonuçlar ışığında örgütsel sessizlik için yapılan yorumların tümünün savunmacı sessizlik içinde geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Kıdem faktörüne göre anlamlı farklılık gösteren en faktör ise derinlemesine duygusal emek faktörüdür. Toplam duygusal emek değişkeninde kıdeme göre bir farklılaşma oluşmazken alt boyutu olan derinlemesine duygusal emek boyutunda böyle bir farklılaşmanın bulunması incelemeyi sürdürmek için yeterli bir sebep olarak kabul edilmiştir.

Çizelge 4.5. Derinlemesine Duygusal Emeğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi



Çizelgede görüldüğü üzere derinlemesine duygusal emeğin kıdeme göre değişimi toplam örgütsel sessizlik ve savunmacı örgütsel sessizliğe göre farklılık göstermektedir. Bu durum derinlemesine duygusal emeğin yaşa ve eğitim durumuna göre değişimi de ele alınarak değerlendirildiğinde genel olarak derinlemesine duygusal emeğin yaş, eğitim ve kıdemle artış gösterme eğiliminde olduğu çıkarımı yapılabilir.

Tablo 4.31 Derinlemesi Duygusal Emeğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey Testi)

Bağımlı değişken	(I) kac yıl	(J) kac yıl	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyi	
DED	Tukey HSD	0-3 yıl	4-7 yıl	,73309	,725
			8-11 yıl	-,46045	,967
			12 yıl ve üzeri	-1,32533	,130
	4-7 yıl	0-3 yıl	8-11 yıl	-,73309	,725
			12 yıl ve üzeri	-1,19353	,648
			12 yıl ve üzeri	-2,05842*	,010
	8-11 yıl	0-3 yıl	4-7 yıl	,46045	,967
			12 yıl ve üzeri	1,19353	,648
			12 yıl ve üzeri	-,86488	,803
	12 yıl ve üzeri	0-3 yıl	4-7 yıl	1,32533	,130
			4-7 yıl	2,05842*	,010
			8-11 yıl	,86488	,803

Tabloda görüldüğü üzere gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı düzeyde olan farklılık çizelgede de görülen en düşük ortalama grubu olan 4 yıl ile 7 yıl arası kıdeme sahip grup ile en yüksek ortalamaya sahip olan 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan grup arasındadır.

Tablo 4.32. *Akademik Unvana Göre Karşılaştırma (Varyansların homojenlik testi)*

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,985
DED	,694
<u>DET</u>	,345
KaOS	,010
SaOS	,887
KoOS	,144
<u>OST</u>	,288
<u>DZT</u>	,339

Tabloya göre kabullenici sessizlik dışında tüm değişkenlerin p değerleri 0.05 ten yüksek olduğu için varyans değerleri homojendir. Bu varyans analizinden elde edilen sonuçların ilk aşama için sağlıklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.33. *ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Akademik Unvan)*

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,799
DED	,019
<u>DET</u>	,279
SaOS	,118
KoOS	,542
<u>OST</u>	,671
<u>DZT</u>	,058

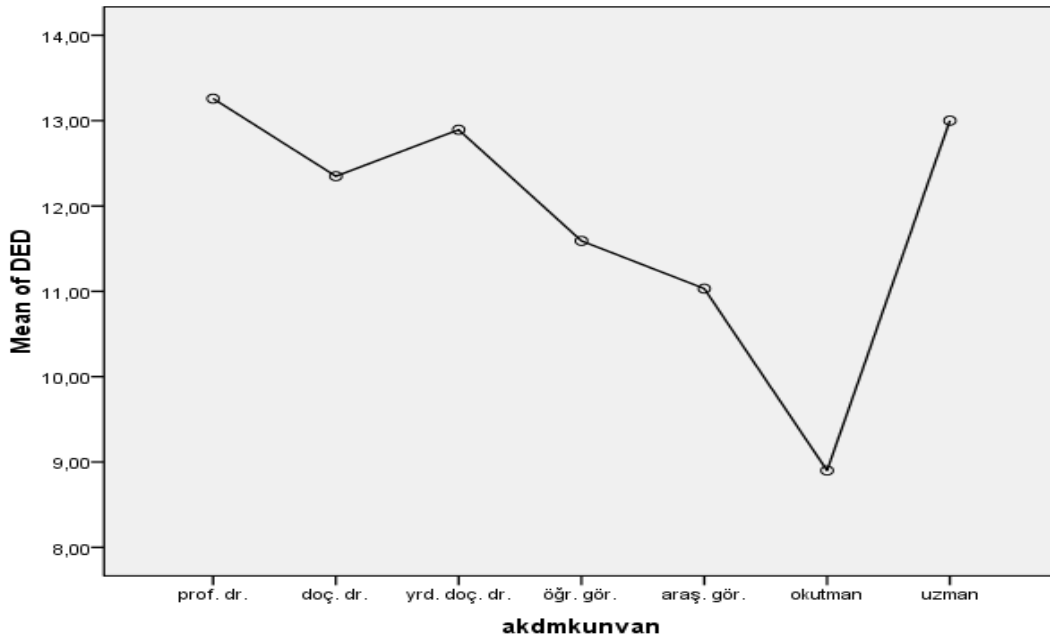
Tabloda temel değişkenlere bakıldığında örgütsel sessizlik, duygusal zekâ ve duygusal emeğe ait p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Yani farklı akademik unvana sahip çalışan grupları arasında örgütsel sessizlik, duygusal zekâ ve duygusal emek anlamında farklılık bulunmamaktadır.

Literatürde bu sonuca paralel sonuçlar olduğu gibi farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Tümkaya ve meslektaşları çalışmalarında akademik ünvanın yükselmesi ile duygusal zekânın bazı alt boyutlarında artış gözlemlenmiştir. Öte yandan duygusal zekânın bir alt boyutu ile akademik unvan arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır

(Tümkiye vd., 2008, s. 17). Konakay, akademisyenlerin unvanlarına göre duygusal zekâ düzeylerinde farklılaşma bulamamıştır (Konakay, 2013, s. 140).

Alt boyutlara bakıldığında ise derinlemesine duygusal emek davranışına ait p değeri (sig) 0.05 ten küçüktür, bu gruplar arasında farklılık olduğunu göstermektedir. Bu farklılaşmayı gösteren çizelge altta verilmiştir.

Çizelge 4.6. *Akademik Ünvana Göre Derinlemesine Duygusal Emek Davranışının Değişimi*



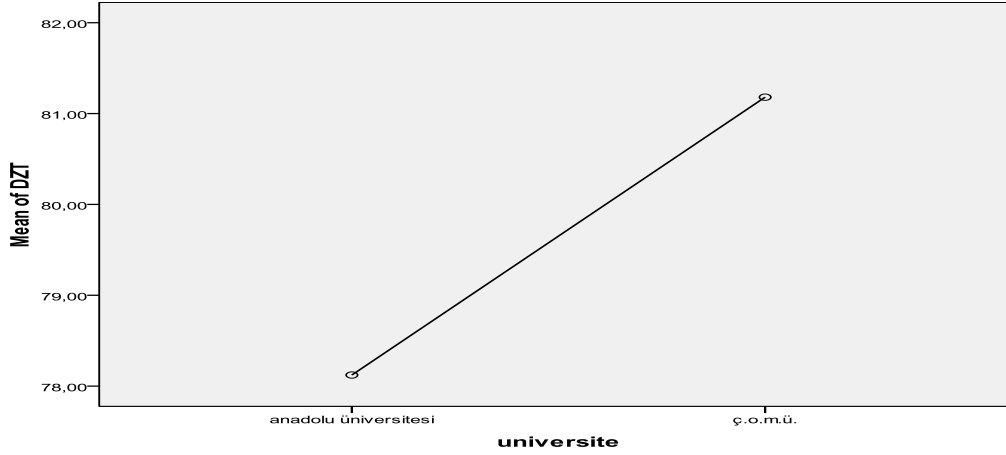
Çizelgedeki sonuçlara göre derinlemesine duygusal emeğin daha önceki değerlendirme ölçütlerinde (yaş, eğitim ve kıdem) olduğu gibi akademik ünvanların artışına da paralel bir artış gösterdiği görülmektedir. Uzaman kadrosundaki öğretim elemanlarının sayısı sadece 4 olduğu için dğerlendirmede yanıltıcı olma potansiyelini barındırmaktadır.

Tablo 4.34. *Çalışılan Kurum Değişkeni İçin Bağımsız Örneklem T Testi*

Değişken	Sig. (2-tailed)
DEY	,596
DED	,662
<u>DET</u>	,550
KaOS	,203
SaOS	,348
KoOS	,217
<u>OST</u>	,641
<u>DZT</u>	,009

Tabloda duygusal zekâ dışında tüm değişkenlere ait p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Duygusal zekâ boyutuna ait sigma değeri ise 0,05 den küçük olduğu için gruplar arasında farklılık mevcuttur. Yani farklı üniversiteye mensup çalışan grupları arasında örgütsel sessizlik ortalamaları arasında farklılık bulunmaktadır.

Çizelge 4.7. Çalışılan Üniversiteye Göre Duygusal Zekâ Ortalamaları Karşılaştırması



Çizelge 4.4.'de de görüldüğü gibi anketelere verdikleri cevaplara göre Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi akademik personelinin duygusal zekâ ortalamasının Anadolu Üniversitesi personeline göre istatistikî olarak anlamlı bir düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Demografik gruplara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre çalışmada ele alınan öğretim elemanları için üç temel değişkene göre (duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik) üç farklılaşma ortaya konulmuştur. Buna göre çalışmada cinsiyete ve kuruma göre duygusal zekâ, eğitim düzeyine göre duygusal emek ve kıdeme göre sessizlik davranışında farklılaşma oluşmaktadır. Alt boyutlara bakıldığında ise Derinlemesine duygusal emek davranışı yaşa göre, eğitim düzeyine göre, kıdeme göre, akademik ünvana göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Savunmacı Örgütsel Sessizlik ise kıdeme göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

4. 2. Modeldeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bu kısımda modelde yer alan üç değişkenin arasındaki ilişkiler korelasyon analizi gibi temel analizler ile başlamak üzere ele alınacaktır. Araştırma modelinin oluşturulması ve nihayi modelde araştırmaya ait hipotezlerin test edilmesi bu kısımda yer almaktadır.

4.2.1. Değişkenler arası korelasyon analizleri

Araştırma çerçevesinde ele alınan üç değişken bulunmaktadır. Değişkenler arasında ikili olarak anlamlı ilişkilerin bulunup bulunmadığının test edilmesi için kullanılan pearson korelasyon analizinin (Kalaycı 2006, s.116) kullanılması uygun bulunmuştur.

Tablo 4.35. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Korelasyon Analizi

		DEY	DED	KaOS	SaOS	KoOS	DZT
DEY	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
DED	Pearson Correlation	,297**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
KaOS	Pearson Correlation	,148**	,019	1			
	Sig. (2-tailed)	,005	,718				
SaOS	Pearson Correlation	,187**	-,046	,598**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,386	,000			
KoOS	Pearson Correlation	-,126*	,103	-,060	-,171**	1	
	Sig. (2-tailed)	,017	,052	,257	,001		
DZT	Pearson Correlation	-,170**	,081	-,313**	-,435**	,365**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,128	,000	,000	,000	

** .01 seviyesinde korelasyon anlamlıdır.

* .05 seviyesinde korelasyon anlamlıdır.

Tabloda kullanılan kısaltmaların ifade ettikleri anlamlar: DEY: Yüzeysel Duygusal Emek; DED: Derinlemesine Duygusal Emek; KaOS: Kabullenici Örgütsel Sessizlik; SaOS: Savunmacı Örgütsel Sessizlik; KoOS: Korunmacı Örgütsel Sessizlik ve DZT: Toplam Duygusal Zekâ'yı ifade etmektedir. Korelasyon değerlerinin ifade ettikleri ilişki düzeyi aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.36. Pearson Korelasyon Katsayısı Tablosu

r değeri	İlişki
0,00 – 0,25	Çok zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok yüksek

Kaynak: Kalaycı 2006, s.116.

Tabloda verilen analiz sonuçlarına göre en güçlü korelasyon ilişkisi kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasındadır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında bu tür bir ilişkinin bulunması bu boyutların sessizlik ölçeğinin içindeki tutarlılığını göstermektedir. Bu

yönü ile bu boyutlar arasındaki korelasyon ilişkisi doğal bir sonuçtur. Tabloda korumacı sessizliğin kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ile arasında ters yönlü bir korelasyon bulunduğu görülmektedir. Bunun sebebi kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin bireysel faydaya odaklanırken korumacı sessizliğin ise toplum yanlısı olması olabilir.

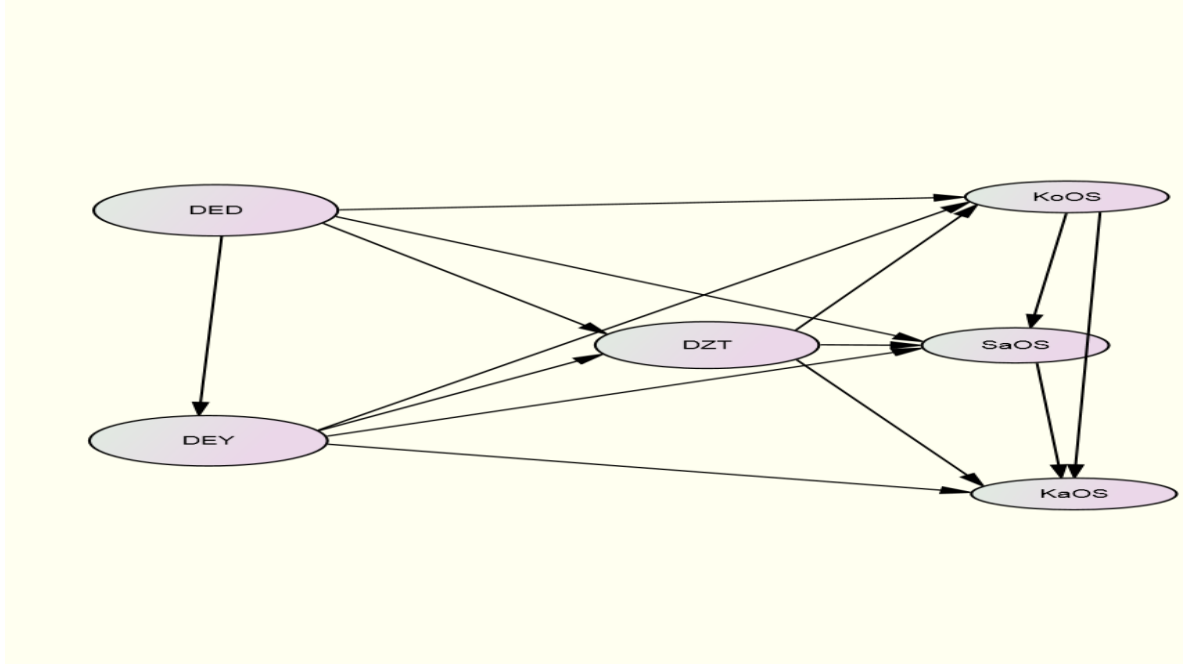
Tabloda sonuçlara göre duygusal zekânın tüm sessizlik türleri ile arasında korelasyon bulunmaktadır. Bu oluşturulacak bir modelde duygusal zekânın tüm sessizlik boyutları ile ilişkilendirilmesinin uygun olabileceğine dair bir öngörüü desteklemektedir.

Yüzeysel duygusal emek ve derinlemesine duygusal emek arasında korelasyon bulunmaktadır. Bu ise yukarıda belirtilen değişkenin alt boyutlarının bir biri ile pozitif korelasyon içinde bulunmasına bir diğer örnektir. Duygusal emek biçimleri doğal olarak bir biri ile korelasyon içindedir.

Yüzeysel davranış biçimde ortaya konan duygusal emek, tüm sessizlik türleri ve duygusal zekâ ile 0,01 ve 0.05 düzeyinde çok zayıf ilişkiye sahiptir. Yüzeysel duygusal emek ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ile arasında çok zayıf ve pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. Yüzeysel duygusal emek ile korumacı örgütsel sessizlik ve duygusal zekâ arasında ise çok zayıf ve negatif bir korelasyon bulunmaktadır. Tüm değişkenlerin ve alt boyutlarının korelasyon değerlerini içeren tablo ek 8de verilmiştir.

4.2.2. Araştırma modelinin oluşturulması

Bu bölümde AMOS programı kullanılarak oluşturulan model üzerinde değişkenler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmanın ilk aşamasında bütün değişkenlerin aralarındaki ilişkileri test etmek için tüm değişkenlerin arasındaki tüm ilişkileri içeren bir modelleme kullanılmıştır. Analizler sonucunda anlamlı düzeyde ilişkiler tespit edilerek nihayi bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan son model ek 7de verilmiştir. İlk modelleme aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.1. *Araştırmanın İlk Modellemesi*

Bu modellemede verilen kısaltmalar:

DED: Derinlemesine duygusal emek

DEY: Yüzeysel duygusal emek

DZT: Toplam duygusal zekâ (tek boyut olarak)

KoOS: Korumacı örgütsel sessizlik

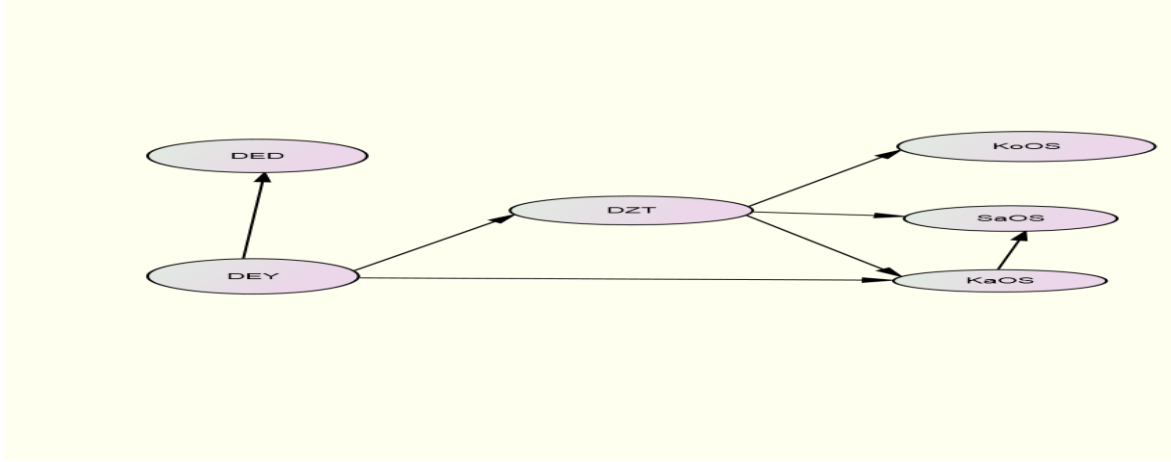
SaOS: Savunmacı örgütsel sessizlik

KaOS: Kabullenici örgütsel sessizlik

Araştırmanın modelleme biçiminin ulaşılabilecek sonuçlar büyük ölçüde değiştirebileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çalışmanın literatür kısmında yer verilmiş olan Genç' ait "Çalışanların duygusal emek ve duygusal zekâya dair sahip oldukları algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini" inceleyen çalışma bunun örneklerinden biridir. Genç aynı veri seti ile test ettiği aynı hipotezler için üç farklı modelleme ile farklı sonuçlara ulaşmıştır. Değişkenlerin direkt etkileri ve dolaylı etkilerini ölçmeye yönelik farklılaştırılmış üç modelleme ile hipotezler test edilmiştir. 1. hipotez birinci modelde desteklenmemiş ikinci ve üçüncü modelde desteklenmiştir, 4. hipotez birinci modelde desteklenmiş ikinci ve üçüncü modelde desteklenmemiştir (Genç 2013, s.82-95).

Bu çalışmada temel modelden geliştirilen modeldeki ilk hipotezlerden farklı olarak değişkenler arasında bulunduğu varsayılan ilişkilerden sadece bir kısmının desteklendiği ortaya çıkmıştır. Yeni modellemeye göre duygusal zekâ yüzeysel duygusal emek ve örgütsel sessizlik boyutları ile etkileşim içerisindedir. Yüzeysel duygusal emeğin ise derinlemesine

duygusal emek, duygusal zekâ ve kabullenici örgütsel sessizlik üzerinde direkt etkisi vardır. En son olarak kabullenici örgütsel sessizliğin savunmacı örgütsel sessizlik üzerinde direkt etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4.2. Araştırmanın Son Modellemesi

Model Uyum İndeksleri:

Genel Model Uyumu

Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Test edilen model	20,949	8	,007	2,619

Sonuçlarda da görüldüğü üzere ki-kare / serbestlik derecesi 2,619 olarak bulunmuştur. Bu oran 3 değerinin altında olduğu için modelin genel uyumunun iyi olduğu söylenebilir. Model 0.010 düzeyinde anlamlıdır bu ise yüksek düzeyde anlamlılığı ifade etmektedir.

Kahıntılara dayanan uyum indeksleri

Model	SRMR	RMR	GFI
Test edilen model	,0557	1,719	,981

SRMR indeksi değerine göre model için kabul edilebilir bir uyum söz konusudur. Öte yandan RMR indeksine göre model uyumsuzdur. GFI indeksine göre ise iyi bir uyum söz konusudur.

Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri

Model	NFI Delta1	IFI Delta2	TLI	CFI	RMSEA
Test edilen model	,941	,963	,929	,962	,104

Tablodaki NFI değerine göre model için kabul edilebilir uyum mevcuttur. IFI değerine göre model mükemmel uyuma sahiptir. CFI değerine göre iyi bir uyum söz konusu iken TLI ve RMSEA indekslerine göre model uyumu yetersizdir. Genel anlamda bu model uyum indeksi sonuçlarına göre duygusal zekâ, duygusal emek ve sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek için kurduğumuz modelleme istatistikî anlamda uygun bir modelleme olarak kabul edilebilir.

Tablo 4.37. *Araştırma Modellemesinde Değişkenlerin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları*

				Ölçüm
DZT	<---	DEY	-,155	
KaOS	<---	DEY	,101	
KaOS	<---	DZT	-,304	
DED	<---	DEY	,297	
SaOS	<---	KaOS	,509	
SaOS	<---	DZT	-,276	
KoOS	<---	DZT	,373	

Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları tablosunda değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin regresyon analizine tabi tutulması sonucu elde edilen verilerin standartlaştırılmış hali sunulmuştur.

4.2.3. Değişkenler arası ilişki analizleri (Hipotez Testleri)

Bu başlık altında araştırma için oluşturulan modelde oluşan değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilerek araştırmaya ait hipotezler test edilecektir.

4.2.3.1. Duygusal emek boyutlarının diğer değişkenler ile ilişkileri

Çalışmada kullanılan nihai modele göre ilk sıradaki sunulan ilişkide yüzeysel duygusal emek (Kişinin gösterdiği duygulara en az inandığı davranış modeli olduğu için en fazla emek gerektiren davranış biçimidir) negatif yönlü olarak duygusal zekâ üzerinde zayıf bir etkiye sahiptir. Buna göre $H1_b$ (Duygusal zekânın yüzeysel duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır) hipotezi doğrulanmamıştır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler yüzeysel duygusal emek sergilememektedir.

Kim ve meslektaşları, otellerde müşterilere yüz yüze hizmet veren çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal zekânın duygusal emek ve buna da bağlı olarak davranışsal çıktılar üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Duygusal zekânın dört, duygusal emeğin iki boyutta ele alındığı çalışmada nihai çıktılar tek boyutta ele alınan duygusal tükenme ve hizmet iyileştirme performansınıdır. Çalışma sonuçlarına göre duygusal zekânın derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur. Duygusal zekânın yüzeysel davranış üzerinde bu çalışmaya benzer biçimde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Kim vd. 2012, s.1029-1040). Çalışma literatürde bu yöndeki sonuçları destekler niteliktedir.

Çalışmanın nihai modeli üzerinde gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre derinlemesine duygusal emek ile duygusal zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki söz konusu

değildir. Buna göre H1_a (Duygusal zekânın derin duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır) hipotezi doğrulanmamıştır.

İkinci aşamada ise duygusal emeğin örgütsel sessizlik ile olan ilişkileri ele alınmıştır. Çalışmada verilen modeldeki ilişkilere göre yüzeysel duygusal emek pozitif yönlü olarak kabullenici örgütsel sessizlik üzerinde zayıf bir etkiye sahiptir. Buna göre H3_f (Yüzeysel duygusal emek boyutunun Kabullenici Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır) hipotezi doğrulanmamıştır.

Duygu düzenleme bilgisinin direkt olarak ve duygusal emeğin biçimleri olan derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış aracılığı ile ses davranışı üzerindeki etkilerini ve nihai olarak ses davranışının yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi üzerindeki etkisini ele alan çalışmada Grant yapısal eşitlik modelini de kullanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre duygu düzenleme bilgisi anlamlı bir biçimde ses davranışı üzerinde etkiye sahiptir. Duygu düzenleme bilgisi, derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış üzerinde de anlamlı düzeyde bir belirleyiciliğe sahiptir (Grant 2013, s.1712). Grant'ın çalışmasına paralel biçimde bu çalışmanın sonuçları da duygusal emeğin sessizlik üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Çalışmada oluşturulan nihai modelde, duygusal emeğin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik dışındaki boyutlarından hiçbiri ile istatistiki açıdan anlamlı bir etkileşime sahip olmadığı görülmüştür. Buna göre duygusal emek ile örgütsel sessizlik arasında oluşturulan diğer tüm hipotezler doğrulanmamıştır:

H3_a: Derin duygusal emek boyutunun Korumacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır. (Hipotez doğrulanmamıştır)

H3_b: Derin duygusal emek boyutunun Korunmacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır. (Hipotez doğrulanmamıştır)

H3_c: Derin duygusal emek boyutunun Kabullenici Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır. (Hipotez doğrulanmamıştır)

H3_d: Yüzeysel duygusal emek boyutunun Korumacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır. (Hipotez doğrulanmamıştır)

H3_e: Yüzeysel duygusal emek boyutunun Korunmacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır. (Hipotez doğrulanmamıştır)

Son olarak yüzeysel duygusal emek pozitif yönlü olarak derinlemesine duygusal emek davranışı üzerinde kabullenici örgütsel sessizliğin üzerindeki etkisine göre daha güçlü bir etkiye sahiptir. Yüzeysel duygusal emeğin sahip olduğu en güçlü etkinin derinlemesine duygusal emek ile olması duygusal emek değişkeninin alt boyutları içinde tutarlı olduğunu

göstermektedir. Bu ayrıca duygusal emek değişkeninin modelin diğer değişkenleri ile etkileşimin düşük olduğu şeklinde yorumlanmasına olanak vermektedir.

4.2.3.2. Duygusal zekâ'nın örgütsel sessizlik boyutları ile ilişkileri

Bu çalışmada duygusal zekâ tüm örgütsel sessizlik boyutları üzerinde etkiye sahiptir. Duygusal zekâ korumacı örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü güçlü bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâsı yüksek olan öğretim elemanları diğergamlık yönü ile diğerlerini koruma adına sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Duygusal zekâ savunmacı ve kabullenici örgütsel sessizlik üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâsı yüksek bireyler diğerlerini korumak için sessiz kalmayı tercih ederken kendini savunmak veya durumu kabullenme biçimde sessizlik göstermeyi tercih etmemektedir. Bu durum duygusal zekâsı yüksek bireylerin sahip oldukları sosyal yetenekler ile sessiz kalma yerine farklı çözümler geliştirme kabiliyetine sahip olduğuna yorulabilir.

Bu sonuçlara göre duygusal zekâ diğerlerini korumak için sessiz kalmayı arttırırken kendini savunma ve durumu kabullenme biçiminde sessizliği azaltmaktadır. Duygusal zekânın yükselmesi ile birlikte sessizlik davranışta sessizlik türüne göre seçici bir etki ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada oluşturulan nihai modelde duygusal zekâ ile korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü bir etki bulunmuştur. Buna göre H_{2a} (Duygusal zekânın korumacı sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır) hipotezi doğrulanmamıştır. Öğretim elemanları duygusal zekâları yüksek olsa da toplum yanlısı olan korumacı sessizliği sergilemeye devam etmektedir.

Öte yandan duygusal zekâ bu çalışmada savunmacı ve kabullenici sessizliği azaltıcı bir etkiye sahiptir. Buna göre araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem olan akademisyenler için H_{2b} (Duygusal zekânın korumacı (savunmacı) Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır) ve H_{2c} (Duygusal zekânın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır) hipotezleri doğrulanmıştır.

4.2.3.3. Örgütsel sessizlik boyutlarının birbirleri aralarındaki ilişkileri

Kabullenici Örgütsel Sessizlik pozitif yönlü olarak savunmacı örgütsel sessizlik üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Bu etki modeldeki en güçlü ilişki olarak ortaya konulmuştur. Sessizlik değişkeninin diğer alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durum örgütsel sessizlik boyutlarının birbirinden farklılaşmış yapıya sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bununla birlikte kabullenici sessizliği gösteren bireyler savunmacı sessizliği de göstermektedir. Bu örneklemdaki öğretim elemanları kendi faydası için sessiz kalmayı tercih etmezken başkaları için sessiz kalabilmektedir.

Tablo 4.38. Araştırmaya Ait Hipotezlerin Kabul Red Durumu Tablosu

Hipotez	Kabul/ Red	Reddedildi ise nedeni
H1 _a : Duygusal zekânın derin duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Negatif yönlü etki var
H1 _b : Duygusal zekânın yüzeysel duygusal emek davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Anlamlı bir ilişki yok
H2 _a : Duygusal zekânın korumacı sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Pozitif yönlü etki
H2 _b : Duygusal zekânın korunmacı (savunmacı) Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Kabul edildi	-
H2 _c : Duygusal zekânın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Kabul edildi	-
H3 _a : Derin duygusal emek boyutunun Korumacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Anlamlı bir ilişki yok
H3 _b : Derin duygusal emek boyutunun Korunmacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Anlamlı bir ilişki yok
H3 _c : Derin duygusal emek boyutunun Kabullenici Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Anlamlı bir ilişki yok
H3 _d : Yüzeysel duygusal emek boyutunun Korumacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Anlamlı bir ilişki yok
H3 _e : Yüzeysel duygusal emek boyutunun Korunmacı Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Anlamlı bir ilişki yok
H3 _f : Yüzeysel duygusal emek boyutunun Kabullenici Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.	Reddedildi	Pozitif yönlü etki var

5: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde ilk olarak tartışma kısmına yer verilmiştir. İzleyen kısımda araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlar değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışma sonuçlarına bağlı olarak ve gelecekte yapılacak çalışmalar için getirilen öneriler ile bölüm sonlandırılmıştır.

5.1. Tartışma

Bu çalışmada derinlemesine duygusal emek ile duygusal zekâ arasında ters yönlü (azaltıcı) bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emeğin duygusal zekâ ile olan ilişkisi hakkında literatürde farklı sonuçlara rastlamak mümkündür. Genç gerçekleştirdiği çalışmada farklı modellemeler kullanarak duygusal zekâ ve duygusal emek arasındaki ilişkilere dair birbirinden bağımsız ve farklı sonuçlar almıştır. Genç duygusal emeğin alt boyutu olan derinlemesine duygusal emek ile iki boyut olarak ele aldığı duygusal zekânın sosyal zekâ boyutu arasında aynı yönlü ilişki bulmuştur. Yine aynı çalışmanın ilerleyen kısmında ise yüzeysel duygusal emek ile duygusal zekânın alt boyutu olan bireysel zekâ arasında ters yönlü bir ilişki bulmuştur (Genç 2013, s.84-92).

Kim ve meslektaşları duygusal zekânın duygusal emek ve duygusal tükenme üzerindeki etkilerini ele aldıkları çalışmalarında duygusal zekânın derinlemesine duygusal emeği arttırırken yüzeysel duygusal emek ve duygusal tükenmişliği azalttığı yönünde sonuçlara ulaşmıştır (Kim 2012, s.1040). Onay çalışmasında derinlemesine davranış ile duygusal zekânın tüm boyutları (5 boyut) arasında aynı yönde ilişki bulmuştur. Ancak Onaya ait bu modelde yüzeysel davranış duygusal zekânın bazı boyutları ile aynı yönde bazı boyutları ile ters yönde ilişki sergilemiştir (Onay 2011, s. 594). Prati duygusal zekâ ile derinlemesine davranış arasında aynı yönlü ilişki bulmuştur (Prati 2004, s. 160).

Bu çalışmada derinlemesine duygusal emek ile kabullenici örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Grant ise hem derinlemesine hem de yüzeysel duygusal emeğin ses davranışını pozitif yönde etkilediğine dair sonuçlar bulmuştur (Grant 2013, s. 1709- 1715). Bu örneklerde görüldüğü gibi bu çalışmanın alan yazına paralel ve yazından farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir.

Taslak ve Tunçel sigorta şirketlerinde çalışanların duygusal zekâ becerilerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini çalışmalarında incelemiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre duygusal zekâ ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Duygusal zekân ile savunmacı sessizlik davranışı arasında negatif anlamlı ilişki bulunmuştur.

Yine duygusal zekâ ile korumacı sessizlik davranışı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur (Taslak ve Tunçel 2017, s. 252-253). Bu çalışmanın sonuçları Taslak ve Tunçelin çalışmaları ile tamamen paralellik göstermektedir. Tüm bu örnekler ışığında çalışmanın literatüreün geneline paralel sonuçların yanı sıra tersine sonuçlara da ulaştığını söylemek mümkündür.

5.2. Sonuç

İnsan ilişkilerinde olumlu etkilere sahip olan duygusal emeğin hizmet sektörü çalışanları tarafından sergilenmesi doğal olarak eğitim sektöründe de yansımaları doğurmuştur. İlk olarak okul öncesi ve ilköğretimde çeşitli uygulama alanları yer bulan duygusal emek davranışı uygulamaları zaman içerisinde yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin de ilgisini çekmiştir.

Hizmet sektöründe kişiler arası ilişkiler, iletişim, duygusal zekâ gibi yetkinliklerin başarı için gerekli sosyal beceriler olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda duygusal zekâ insan ilişkilerinin yoğun olduğu yükseköğretim kurumlarında başarı için önemli bir gerekliliktir. Duygusal zekâ olgusu ise kapsadığı geniş davranışsal yeteneklerden biri olan sosyal yetenekler çerçevesinde duygusal emeği de içeren bir çerçeve sunmaktadır.

Sessizlik davranışının çıkış noktasının (örgütsel kültür haline gelmeden önceki hali) büyük oranda yönetimin sergilediği davranış ve tutumlara dayandığı düşünüldüğünde; çözümün yönetimin davranış değişikliği ile bunun ise iletişim ile mümkün olacağını düşünmek uygun olacaktır. Ayrıca sessizlik yönetimin dışında da pek çok bireysel sebebe dayanıyor olabilir. Öğretim elemanlarının sergiledikleri sessizlik davranışının duygusal ve iletişimsel anlamda psikolojik kökenlerinin bulunması çözüm için temel teşkil edecektir.

Örgütsel iletişimde yöneticinin davranışının belirleyici rolü pek çok çalışmada ortaya konulmuştur. Öte yandan örgüt üyelerinin kişisel özellikleri de en az yönetici davranışı kadar iletişim üzerinde etkiye sahiptir. İletişim sorunlarından biri olan sessizliğin çözümü tüm tarafların çabasını gerektirmektedir. Bu anlamda duygusal zekâ yaklaşımına bakıldığında ise insanlar ile direkt iletişime dayalı çalışma alanlarında istihdam edilenlerin en yüksek duygusal zekâ yeterliliklerine sahip olması gerektiği olgusu çeşitli çalışmalar ile de desteklenmiştir (Priya ve Panchanatham 2014, s.10-11; Akbolat ve Işık 2012, s.109-119; Chan 2004, s.1782; Fall vd. 2013, s.412).

Bu çalışma yukarıda belirtilen sebepler göz önünde bulundurularak genel anlamda duygusal zekâ ve duygusal emek faktörünün örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkilerini konu almaktadır. Özelden ise uygulama alanı olarak yükseköğretim çalışanlarına odaklanmıştır.

Literatürde ayrı ayrı ve ikili olarak ele alınan örgütsel sessizlik, duygusal zekâ ve duygusal emek kavramlarının üçünün bütünleşik olarak etkileşimi tezin konusunu oluşturmaktadır.

Çalışma devam ederken bu değişkenler ve tüm alt boyutları arasındaki ilişkiler istatistikî açıdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmelerden sonra istatiki açıdan anlamlı olmayan ilişkilere modelde yer verilmemiştir. Oluşturulan son araştırma modelinde duygusal emeğe ait derinlemesine ve yüzeysel davranış boyutları, tek boyut olarak ele alınan duygusal zekâ, sessizliğin ise korumacı, savunmacı ve kabullenici sessizlik boyutları yer almıştır.

Öğretim elemanlarının anket sonuçlarından sağlanan verilere göre duygusal emeğin alt boyutları olan derinlemesine duygusal emek ve yüzeysel duygusal emek arasında pozitif yönlü bir etkileşim mevcuttur. Bu yüzeysel olarak duygusal emek sergileyebilen akademisyenlerin derinlemesine de duygusal emek davranışı sergileyebildiklerini göstermektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre duygusal emek davranışının herhangi bir türünü sergileyen öğretim elemanı diğer türünde sergileme potansiyeline (savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasındaki pozitif etkileşim) sahiptir.

Bununla birlikte bir sonraki aşamada derinlemesine duygusal emek davranışının diğer değişkenlerden hiç biri ile istatistikî olarak anlamlı bir etkileşime sahip olmadığı görülmektedir. Yani duygusal emek davranışlarının diğer değişkenler üzerindeki etkileri bir birinden bağımsızdır. Bu sebeple bu aşamadan sonra yüzeysel duygusal emek faktörünün diğer değişkenler ile etkileşimi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Buna göre yüzeysel duygusal emek toplam duygusal zekâ ile negatif yönlü, kabullenici sessizlik ile pozitif yönlü bir etkileşime sahiptir.

Yüzeysel duygusal emek sergileyen akademisyenler duygusal zekâ anlamında dezavantajlı anket sonuçları ortaya koymuşlardır. Diğer bir bakış açısıyla duygusal zekâsı yüksek olan öğretim elemanları yüzeysel duygusal emek sergilememe eğilimindedir.

Yüzeysel duygusal emek sergileyen akademisyenlerin aynı zamanda kabullenici örgütsel sessizlik davranışı sergileme eğilimi de mevcuttur. Çalışmanın modelinde yüzeysel duygusal emek, sessizlik boyutlarından sadece kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Aşağıda ele alınacak olan kabullenici örgütsel sessizlik davranışı ve duygusal zekâ ilişkisinin negatif yönlü olması durumu yukarıda belirtilen yüzeysel duygusal emek ve duygusal zekâ ilişkisi ile paralellik göstermektedir. Kabullenici sessizliği yüzeysel duygusal emek arttırırken duygusal zekâ azaltmaktadır. Yüzeysel duygusal emek sergileyen öğretim elemanları hissettiklerinden farklı tepki gösterebildikleri gibi kabullenici biçimde sessiz kalma konusunda da sorun yaşamamaktadır. Daha önce de açıklandığı gibi duygusal

zekâ düzeyi yüksek olan öğretim elamanları sessiz kalma yerine kendini ifade etmeyi tercih edebilmektedir.

Değerlendirme sonucunda akademisyenlere ait duygusal zekâ ölçeği sonuçlarının örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu ilişkilerden savunmacı ve kabullenici sessizlik boyutları ile duygusal zekâ arasında olanlar negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Öte yandan duygusal zekâ ile korumacı sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun anlamı duygusal zekânın savunmacı ve kabullenici sessizlik üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğudur. Duygusal zekâ bu tür sessizlik davranışlarını azaltıcı bir etkiye sahiptir. Toplum yanlısı olan diğerlerini korumacı sessizlik ise duygusal zekâ ile artış göstermektedir.

Son olarak örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunmacı ve kabullenici sessizlik arasında pozitif (çalışma sonuçlarına göre en güçlü ilişki) yönlü bir ilişki varken korumacı sessizlik ile diğer sessizlik boyutları arasında etkileşim yoktur. Bir önceki aşamada ortaya çıkan duygusal zekâ ile olan ilişkilerde farklı yönde etkileşime sahip olma durumu bu aşamada da desteklenmiştir. Kabullenici sessizlik gösteren bir akademisyen kolaylıkla savunmacı sessizlikte gösterebilmektedir. Öte yandan anket sonuçlarına göre korumacı sessizlik ile diğer sessizlik boyutları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Bu sonuçlar ışığında iki üniversitedeki akademisyenleri örneklem olarak aldığımız çalışma sonucunda duygusal emek ve duygusal zekânın örgütsel sessizlik üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal emek kabullenici sessizliği düşük düzeyde arttırırken, duygusal zekâ göreceli olarak daha yüksek düzeylerde etkiye sahiptir. Duygusal zekâ savunmacı ve kabullenici sessizliği azaltmakta, korumacı sessizliği de arttırmaktadır.

Duygusal emek ve duygusal zekânın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini ele alan çalışmada sessizlik ile ilgili şu buluntular elde edilmiştir. Yüzeysel duygusal emek kabullenici sessizliği arttırmaktadır. Duygusal zekâ kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltmaktadır. Duygusal zekâ korumacı sessizliği arttırmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre duygusal zekâ örgütsel sessizliği azaltma amacı için daha etkili bir araçtır. Akademisyenlerin sergiledikleri örgütsel sessizliğin azaltılması için duygusal emek davranışının geliştirilmesi yerine duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanılması daha rasyonel bir seçim olacaktır. Örgütsel sessizliğin azaltılmasının yanı sıra örgütsel ses davranışının arttırılması için çalışmalar gerçekleştirmek te güçlü bir potansiyel barındırmaktadır.

5.3. Öneriler

Araştırmanın başlangıç aşamasında değişkenler arasında aracı etki bulunup bulunmadığına bakılması denenmiştir. Yapılan analizler sonucunda dolaylı ilişki düşük seviyede çıkmış ve ara değişkenin etkisinin zayıf olduğu bulunmuştur. Bu sebeplerle aracı etkinin araştırılmasından vazgeçilmiştir. Bu örnekleme özgü bir karakteristik özellik olabileceği gibi örnekleme sayısının düşük olmasından da kaynaklanabilmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bunu çözme adına hedef kitlenin genişletilerek verilerin artırılması çözüm önerisi olarak test edilebilir.

Seçilen örnekleme kütesinde ilk aşamada ara değişken olması beklenen duygusal emeğe yönelik çeşitli yargılar bulunması sebebi ile etkin olarak ölçümlenemiyor olabilir. Bu durumda anket uygulanan grup içerisinde seçilen kişilere bu yöndeki bir eğilimin bulunup bulunmadığına yönelik soruları içeren bir mülakat yöntemi uygulanması duruma açıklık kazandırabilir.

Literatürde örnekleri bulunan değişkenlerin kendilerine yer vermeden alt boyutları ile oluşturulacak bir modelleme çözüm yolu olarak kullanılarak uygun modelleme oluşturulmuştur. Bu biçimde oluşturulabilecek farklı modellemeler ile farklı sonuçlar elde edilebilir.

Bu çalışmada duygusal emek ve duygusal zekânın sessizlik davranışı üzerindeki azaltıcı etkisi araştırılmıştır. Öte yandan literatürde (Grant 2013 s. 1709) sessizlik davranışı yerine ses davranışının ele alındığı çalışmalar örnek alınarak gelecekte çalışmalarda duygusal emek ve duygusal zekânın ses davranışı üzerindeki artırıcı etkisini araştırmak ta denemeye değer bir öneri olacaktır.

Sessizlik kavramının literatüre girdiği yıllardaki tanımdaki bilinçli bir tercih ve isteğe bağlı olması durumunda günümüzde tartışmalı bir hale gelmiştir. Sessiz kalmanın yanı sıra sessiz bırakılmanın da örgütsel sessizliğin temel sebeplerinden biri olduğuna dair yeni çalışmalar yapılmaktadır. Bu yeni veriler gözetilerek sessiz bırakılmanın sebepleri araştıran yeni çalışmalar yapmak mümkündür. Mobbing gibi çalışanların kendini ifade etmelerini kısıtlayan etkenlerin sessizlik üzerindeki etkilerini ve bu tür etkenlerin sessizliğe yol açmasının nasıl önlenebileceğini araştırmak ta mümkündür.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Acar Tekin, F. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Liderlik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Adelman, K., (2012). Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The CEO's Influence. *Journal Of Healthcare Management*, 57(2), 133-148.
- Akbolat M. ve Işık O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 109-123.
- Akdoğan A.A., Cingöz A. ve Oflazer Mihrap S., (2009). Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 17-26.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasında Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal Zekâ*. (Çev. S. Gökten), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri; SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 4. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arıkan, M. (2011). *Aile Zekâsı FIQ Familij Intelligent Quotient*. 5. Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Ashforth, B. E. and Tomiuk, M. G. (2007). *Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents*". *Emotions in Organizations*, Second Edition, 10. Kısım. Editör Stephen Fineman. Sage Publications, London.
- Aslan Ş. ve Özata M., (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, Ocak-Haziran, 77-97.

- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (2004). *İnsan Anlama Çabası*, 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Azouzi M. A. ve Jarboui A., (2013). CEO Emotional Intelligence and Board of Directors' Efficiency. Corporate Governance, *The International Journal of Business in Society*, 13(4), 365-383.
- Bağcı, Z. (2014). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 259-279.
- Bahar, E. (2012). *İletişim*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zekâ*, , 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barry, B.(2007). The Cringing And The Craven: Freedom Of Expression In, Around, And Beyond The Workplace. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 263-296.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*,19(1), 77-90.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M. ve Can Yalçın, R. (2013). Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1488-1496.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 109-127.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A. and Sürvegil, O., (2011). Voice, Silence, and Diversity in 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender Employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131 – 146.

- Bisel, R. S. and Arterburn, E. N. (2012). Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217–226.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*. The George Washington University, Basılı Doktora Tezi, A.B.D.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies* 40(4), 1393-1417.
- Boyatzis R. E. (2001). How and Why Individuals Are Able to Develop EI. Cherniss C, Goleman D. (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. içinde (s. 234- 253). San Francisco: Jossey – Bass, A Wiley Imprint.
- Bracket, M. A, Rivers, S. E., Shiffman, S. Lerner, N. and Salovey P. (2006). Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 780–795.
- Bradberry, T. and Greaves, J. (2005). *The Emotional Intelligence Quick Book*. Freeside Books. ISBN: 978-0-7432-7326-8. New York.
- Bradberry, T. ve Greaves J. (2006). *Duygusal Zekânızı Keşfedin*. (Çev. S. Kubilay), İstanbul Truva Yayınları.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671–697.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior* 60, 17–39.
- Budak L. ve Balcı B. (2007). *Bireylerde Topluluk Önünde Konuşma Korkusu ile Duygusal Zekâ Etkileşimi*. *International Symposium Emotional Intelligence and Communication “On the Vision of Perfection in Professional Life”*. ISBN 978-975-483-735-3 (TK). Ege Üniversitesi, 7-9 Mayıs 2007. Bildiri Kitabı, Cilt:2, Syf: 560-571, İzmir.
- Caruso, D. and Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass, A Wiley Imprint.
- Champe, J., Atieno Okech J. E. and Rubel, D. J. (2013). Emotion Regulation: Processes, Strategies, and Applications to Group Work Training and Supervision. *The Journal for Specialists in Group Work*, 38(4), 349-368.

- Chan, D.W. (2004). Perceived Emotional Intelligence and Self-Efficacy Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36(8), 1781–1795.
- Cherniss, C. and Goleman, D. (2001). Training for Emotional Intelligence. Cherniss C, Goleman D. (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. içinde (s. 209- 233). San Francisco: Jossey – Bass, A Wiley Imprint.
- Conrad, C. (1985). *Strategic Organizational Communication: Cultures, Situations, and Adaptation*. New York. CBS College Publishing.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ EQ*. (Çev. Ayman, Z. B. ve Sancar B). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Côtê S. and Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Crowne, K. A. (2009). The Relationships Among Social Intelligence, Emotional Intelligence and Cultural Intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148–163.
- Crowne, K. A. (2013). An Empirical Analysis of Three Intelligences. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 45(2), 105–114.
- Cüceloğlu, D. (1979). *İnsan İnsana: İnsan İlişkilerinin Getirdikleri ve Götürdükleri Üzerine*. Birinci Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008a). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2008b). *Örgütlerde Sessizlik Tercih ve Sessizlik Türleri. İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*. Editör: Uzm. Psk. Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelikkol, A. (2011). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Daft, R. L. (2000). *Management*, 5th edition, Orlando, Florida: The Dryden Press.
- Darwin, C. R. (1890). *The expression of the emotions in man and animals*. 2d edition. Edited by Francis Darwin. London: John Murray.

- Demir, M. (2010). Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, 577-589.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Millî Eğitim Dergisi*, 41(193), 184-199.
- Deniz M.E., Traş Z. ve Aydoğan D, (2009). Akademik Erteleme ve Denetim Odağının Duygusal Zekâ Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2), 607-632.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Milli Prodüktivite 169, Ankara: Merkezi Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Celal Bayar Üniversitesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Dong, Y., Seo M.G and Bartol, K. M. (2014). No Pain, No Gain: An Affect-Based Model of Developmental Job Experience And The Buffering Effects of Emotional Intelligence. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1056–1077.
- Dover, C. J. (1956). *Silence .. An Employee Relations Pitfall*. Vital Speeches of the Day. Ninth National Conference, Public Relations Society of America.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 27. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Druskat V. B. and Wolff S. B. (2001). Group Emotional Intelligence and It's Influence on Group Effectiveness. Cherniss C, Goleman D. (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. içinde (s. 132- 155). San Francisco: Jossey – Bass, A Wiley Imprint.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, Ocak-Haziran, 111-136.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Duran E. ve Gümüş M.(2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15(2), 233-251.

- Dursun, S., Bayram, N. ve Aytaç, S. (2011). Duygusal Emegin İş Tatmini ve Tükenme Düzeyi Üzerine Etkisi. *17.Ulusal Ergonomi Kongresi* 14-16 Ekim 2011 Eskişehir, 651-658.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri. *Journal of Yaşar University*, 18(5), 2970-2984.
- Egan, G. (2011). Psikolojik Danışma Becerileri. (Çev. Ö. Yüksel). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Ela Ünler, Ö. (2007). *Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ellis, B. H., Alisic E., Reiss A., Dishion T. ve Fisher P. A. (2013). Emotion Regulation Among Preschoolers on a Continuum of Risk: The Role of Maternal Emotion Coaching. *Journal of Child & Family Studies*, 23(6), 965–974.
- Ensey, C. A. (2012). *Avoiding The Slater Slide: Examining The Relationship Between Emotional Labor And Counterproductive Work Behaviors*. San Diego Alliant International University. Yayınlanmış doktora tezi, A.B.D.
- Erdem, İ. (2012). *Örgütsel Davranış*. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behaviour. 14. Basımdan Çeviri. Nobel Kitap. Ankara.
- Erdoğan, İ. (2008). *İletişimi Anlamak*. Geliştirilmiş Üçüncü Baskı. Ankara: ERK Yayıncılık.
- Erdoğan M. Y. ve Kenarlı Ö. (2008). Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Millî Eğitim Dergisi*, 37(178), 297-309.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Bası, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım Basım A.Ş.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ergun Özler, D. ve Dirican, M. (2014). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destekle Kırılabilir mi? 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kayseri: Melikşah Üniversitesi.
- Erim, A. ve Çalışkan, S.C. (2010). İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici rolü Üzerine Bir Araştırma. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(3), 18-33.

- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Litertürk Yayınları.
- Ertürk, A., Kara Kesinkılıç, S.B. ve Zafer Güneş, D. (2016). Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetmel Destek Algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal P. and Salovey, P. (2006). Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0: Reliabilities, Age and Gender Differences. *Psicothema*. 18(1), 42-48.
- Fall L. T., Kelly D., MacDonald P., Primm C. and Holmes W. (2013). Intercultural Communication Apprehension and Emotional Intelligence in Higher Education: Preparing Business Students for Career Success. *Business Communication Quarterly*, 76(4), 412-426.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 45, 27-56.
- Fukuda, S. (2010). *Emotional Engineering: Service Development*. London.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Glomb, T. M., Mueller, J. D. and Kammeyer, R. M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700-714.
- Goleman, D. (2000). İşbaşında Duygusal Zekâ. (Çev. H. Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2006). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. (Çev. B. Seçkin Yücel ve O. Deniztekin, 1995 den çeviri), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman D., (2008). *Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*. 2002 den çeviri, Yeni Liderler, Altıncı Basım, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gondal, U. H. and Husain, T. (2013). A Comparative Study of Intelligence Quotient and Emotional Intelligence: Effect on Employees' Performance. *Asian Journal of Business Management*, 5(1), 153-162.
- Göksel, A. B. (2007). Aklın ve Kalbin Dansı. *International Symposium Emotional Intelligence and Communication "On the Vision of Perfection in Professional Life*. ISBN 978-975-483-735-3 (TK). Ege Üniversitesi, 7-9 Mayıs 2007. Bildiri Kitabı, Cilt:1, İzmir.

- Grama B. ve Botone D. (2009). The Role of Emotions in Organizational Behaviour. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 9(3), 315-320.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress And Performance*. Doktora Tezi, Colorado Eyalet Üniversitesi, A.B.D.
- Grant, A. M., (2013). Rocking The Boat But Keeping it Steady: The Role Of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703–1723.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. International Eight Edition. New Jersey, Amerika: Pearson Education International.
- Greenberg, J. ve Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Greenberg, L.S. (2010). Emotion-Focused Therapy: An Overview. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 4 (33), 1-12.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. 6. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Hacızade, N. (2011). Türkçede Susma ve Sessizlik Kavramları Üzerine. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 29, 1-10.
- Harlos, K. P. (1997). *Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence*. Doktora Tezi. Vancouver Canada: The University of British Columbia.
- Houben, V. ve Wüstner, K. (2014). Service Work Without Emotional Labour? Role Expectations of Service Engineers, Their Employers and Customers in The Mechanical Engineering Industry. *Management Revue*, 25(1), 50-66.
- Hellriegel, D., Slocum Jr J. W. ve Woodman, R. W. (1989). *Organizational Behaviour*. 5th edition, West Publishing Company, A.B.D.
- Huang, X., Van De V. E. and Van Der V.G., (2003). Break The Silence: Do Management Openness And Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Izgar, H. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Izgar, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 3. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *SPSS uygulamalı; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İzmit: Beta Basım A.Ş.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b) Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahya, C. (2015). The Relationship Between Locus Of Control And Organizational Silence: A Study On The Turkish Academicians. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, Summer 2015, Issue 19.
- Kalawski, J. P. (2013). Using Alba Emoting™ to Work with Emotions in Psychotherapy. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 20, 180–187.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 2. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 698-707.
- Karatuna, I. ve Tınaz, P. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma*. TÜRK-İŞ Yayınları, Ankara: Ziraat Grup Matbaacılık.
- Karimi, L., Leggat, S.G., Donohue, L., Farrell, G. ve Couper, G. E. (2014). Emotional Rescue: The Role of Emotional Intelligence and Emotional Labour on Well-Being and Job-Stress Among Community Nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 70(1), 176–186.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 2013/1, 311-345.
- Keser, A. (2014). *İş Stresi Kaynakları, Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla*. Türk Metal Yayınları, Ankara: Salmat Basım Yayıncılık.
- Keser A. ve Güler B. K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yayınları.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kim, T. (Terry), Yoo, J. J.E., Lee, G. And Kim, J. (2012). Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies Among Frontline Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S. ve Hine, D. W. (2008). Development and Preliminary Validation of an Emotional Self-Efficacy Scale. *Personality and Individual Differences*. Vol: 45(5), 432–436.

- Kiss M., Kotsis Á. and Kun A. I. (2014). The Relationship Between Intelligence, Emotional Intelligence, Personality Styles and Academic Success. *Business Education & Accreditation*, 6(2), 23-34.
- Knoll, M. ve Dick, R. V. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
- Konakay, G. (2013). Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 121-144.
- Köknal, Ö. (2013). *Duygusal Akıl*, 2. Baskı, İstanbul: Postiga Yayınları.
- Köroğlu Semiz, G. (2006). *Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Algılarına Göre Psikolojik Danışmanların Duygusal Zekâ Düzeyleri (Kırkkale İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kruml S.M., Geddes D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor. *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 1, August 2000, 8-49.
- Labbé, B. ve Puech, M. (2012). *Söz ve Sessizlik*. (Çev. A. Aslan). 3. Baskı. İstanbul: Günışığı Kitaplığı.
- Lavín, P.A. (2014). "The Economy Affects Our Emotional Health: A Multivariate Analysis of Case Studies in Latin America". *Asian Journal of Latin American Studies*, 27(3), 1-15.
- Law, K. S., Wong, C.S., Huang, G.H. and Li, X. (2008). The Effects of Emotional Intelligence on Job Performance and Life Satisfaction For The Research and Development Scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69.
- Layard, R., Clark, A.E., Cornaglia, F., Powdthavee, N. ve Vernoit, J. (2013). What Predicts a Successful Life? A Life-Course Model of Well-Being. *IZA Discussion Paper No. 7682*.
- Lee, Y. H. (2012). *Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA Division I Program*. The Ohio State University, A.B.D.
- Legier, Jr J. T. (2007). *Assessing Leadership Effectiveness: The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Behaviors On Group And Organizational Performance*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy in Education Degree, Department of Workforce Education

- and Development in the Graduate School Southern Illinois Carbondale Üniversitesi, A.B.D.
- Ljungholm D. P. (2014). The Role of Emotional Labor in The Delivery of Public Services. *Review of Contemporary Philosophy*, 13, 11–16.
- Lord, R. G., Klimoski, R. J. ve Kanfer, R. (2002). *Emotions In the Workplace*. Jossey-BassBooks. ISBN 0-7879-5736-4. San Francisco, CA.
- Luthans, F. (1992) *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw- Hill Inc, Hightstown, NJ.
- Magnus Mester, J. Viswesvaran, C., Deshpande, S. and Josep, J. (2006). Social Desirability: The Role of Over-Claiming, Self-Esteem, and Emotional Intelligence, *Psychology Science*, 48(3), 336-356.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Jornal of Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J.D. and Salovey P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books.
- Mayer, J. D. (September 1999). Emotional Intelligence: Popular or Scientific Psychology? *Monitor, American Psychological Association*, Shared Perspectives.
- McKay, G.D. and Dinkmeyer, D. (2006). Duygusal Seçiminizin Gücü. (Çev. S.M. Yalçın). İstanbul:Nokta Kitap.
- McQuail, D. ve Windahl, S. (2010). *İletişim Modelleri - Kitle İletişim Çalışmalarında - 3*. Baskı (Çev: Yumlu K). Ankara: İmge Kitabevi.
- Mervelede, P. E., Bridoux, D. and Vandamme, R. (2003). *7 Steps to Emotional Intelligence*. Wales: Crown House Publishing Limited.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P. F, (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies* 40(6) , 1453-1476.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E. W, (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies* 40(6), 1563-1568.
- Mirela, P. ve Iulia, S. I. (2013). Emotions in The Organizational Environment. *Economic Science Series*. 22(1), 1595-1605.
- Moore, K. (2005). Become a Better Communicator by Keeping Your Mouth Shut. *The Journal For Quality & Participation*, 8-10.

- Moore, M. (2014). A Time to Keep Silence, and a Time to Speak. *ETC.: A Review of General Semantics*. 71(1), 14-20.
- Morgan, C. T. (2011). *Psikolojiye Giriş*, (Çev. R. Eski). Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Morrison, E. W. ve Milliken F. J., (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Muthy Vivek, (2017). Sağlıklı Olmak Ne Demek? *National Geographic Türkiye*, No: 197, Eylül 2017.
- Njoroge, C. N. and Yazdanifard, R. (2014). The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 31-36.
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan Örgütsel Destek İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 370-381.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Osmay, N. (2011). *İnsan Mühendisliği*, 18. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Othman, A. K., Abdullah H. S. and Ahmad J. (2008). Emotional Intelligence, Emotional Labour And Work Effectiveness in Service Organisations: A Proposed Model. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 12(1), 31-42.
- O'hair, D., Fredrich, G.W. ve Dixon L. D (2005). *Strategic Communication in Bussiness and the Professions*. Fifth Edition. Newyork: Houghton Mifflin Company.
- Önsal, N. (2011). *Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Endüstri İlişkileri Sözlüğü*, Sistem Ofset, ISBN: 978-605-4808-07-6. Ankara.
- Özaslan B. Ö., Beyhan Acar A. ve Acar A. C. (2009). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 20(64). 98-111.

- Özdemir, L. ve Uğur Saroğlu, S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özer, K. (2007). *İletişimsizlik Becerisi*. 6. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 3(4), 33-49.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. 1.baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp E. ve Cengiz A.A. (2003). İş Yerinde Duygular Yönetimi. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. s. 943-955.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(4), 64-80.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/ Erkek İş. *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2009(2), 15-24.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkileri. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 113-119.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Payne, R.L. and Cooper, C.L. (2004). *Emotions At Work*. England. John Wiley & Sons Ltd.
- Petran, M.P. (2008). *An Exploratory Study of Executive Transformational Leadership, Wisdom, And Emotional Intelligence in Management Process Turnaround Situations*. Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology. Yayınlanmış Doktora Tezi, A.B.D.
- Petrides, K. V. ve Furnham A. (2000). On The Dimensional Structure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*. 29, 313-320.
- Petrides, K. V. ve Furnham A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*. 15, 425-448.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331 – 369.

- Pittroff, E. (2016). Whistle-blowing regulation in different corporate governance systems: an analysis of the regulation approaches from the view of path dependence theory. *Journal of Managerial Government*, 20, 703–727.
- Polatçı, S. ve Özyer, K. (2015). Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekânın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 131-156.
- Prati, L. M. (2004). *Emotional Intelligence as a Facilitator of the Emotional Labor Process*. The Florida State University College of Business. Yayınlanmış Doktora Tezi, Florida.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6) , 1537-1562.
- Priya, Panchanatham N. (2014). Personality in Relation to Emotional Intelligence among the Professionals. *International Journal of Management and Innovation*, 6(2), 1-13.
- Rentschler, E. (1993). *Emotional engineering: Hitler Youth Quex*. Center for German and European Studies, University of California, A.B.D.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior And Personality*, 42(5), 705-720.
- Robbins S. P., Judge T. A. (2007). *Organizational Behaviour*. 12 th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Rubin, R. S., Staebler, T. V. M., Daus, C. S. ve Munz, D. C., (2005). “A Reconceptualization of the Emotional Labor Costruct: On the Development of an Integrated Thory of Percieved Emotional Dissonance and Emotional Labor.”. Emotions in Organizational Behaviour kitabında 11. Bölüm. Editörler: Charmine E. J. Hartel, Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. ISBN: 0-8058-5098-8. London.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Savaş, A. C. (2012). Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, Ağustos, 139-148.
- Schutte, N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C.J. and Dornheim L. (1998). Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.

- Seçer, H.Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Öğrenilmiş İyimserlik*. (Çev.Semra Kunt Akbaş). Ankara: HYB Basım Yayın.
- Sert, Ö. ve Wigley, A. A. (2015). Üniversitelerde Bezdiriği Dillendirmek: Breaking the Silence on Mobbing. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 13(51), 8-32.
- Sevinçok, L. (2016). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Şiddet). *Karatahta İş yazıları Dergisi*. 6, 1-18.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F. Ve Aminilari, M. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(1), 29-45.
- Smith, E. E., Hoeksema, S. N., Fredrickson, B. and Loftus, G. R., (2012). *Atkinson ve Hilgard Psikolojiye Giriş*. (Çeviren: Ö. Öncül ve D. Ferhatoğlu, 2003'ten çeviri). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Sözen, C., Yeloğlu H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 / 2009, 395-408.
- Stein S. J. And Book H. E., (2003). *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*. (Çev.: M.İşık, İstanbul: Özgür Yayınları.
- Şahin, S., Aydoğdu, B. ve Yoldaş, C.(2011). Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma. *İlköğretim Online*, 10(3), <http://ilkogretim-online.org.tr/>, 974-990.
- Şengül, A. (2009). Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişki Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, Sayı: 9 (4), 1193-1211.
- Şimşek, M. Ş. (2005) *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Konya: Güney Ofset.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tarhan, N. (2012). *Duyguların Psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Taslak, S., Tunçel, Ö. (2017). Sigorta Şirketlerindeki Çalışanların Duygusal Zekâ Becerilerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma.

- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 236-264. DOI: 10.20875/makusobed.290155
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2014). Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 63-80.
- Tatar, A., Tok, S., ve Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*. 21(4). s. 325-338.
- Titrek O., Bayrakçı M. ve Zafer D. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 55-73.
- Titrek, O. (2007). *IQ dan EQ ya Duyguları Zekice Yönetme*, 1. Baskı, Pegem A Yayıncılık, ISBN: 978-9944-919-52-4, Ankara.
- Titrek, O. (2013) *Duygusal Zekâ ve Liderlik*. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar 2. Baskı içinde 8. Bölüm, Editörler: Memduhoğlu Hasan Basri, Yılmaz Kürşad, Ankara: Pegem Akademi.
- Toegel, G., Kilduff, M. ve Anand, N. (2013). Emotion Helping By Managers: An Emergent Understanding of Discrepant Role Expectations and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 56(2), 334-357.
- Tokmak İ., Yıldız E. ve Turgut H. (2013). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 96-114.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(3), 134-156.
- Totan, T., İkiz, E. ve Karaca, R. (2010). Duygusal Öz-Yeterlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanarak Tek ve Dört Faktörlü Yapısının Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28, 71-95.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47.
- Tuncay, H. (2011). *(Dil, İletişim ve Duygusal Zekâ) Konuşmak Yürek İster*. 2. Baskı. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Tunç, P., Gitmez, A. and Krespi Boothby M. R. (2014). Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15, 45-54.
- Turanlı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi

- Tutar, H. ve Yılmaz M. K., (2003). *Genel İletişim*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar H. ve Yılmaz M. K., (2012). *İletişim (Genel ve Örgütsel Boyutuyla)*, 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tümekaya S., Hamarta E., Deniz M. E., Çelik M ve Aybek B. (2008). Emotional Intelligence, Humor Style and Life Satisfaction: A Study on University Academic Staff. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(30), 16-18.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). *Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Kayseri: Melikşah Üniversitesi.
- Ünlü, O.ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40(6), 1359- 1392.
- Whiteside, D. B. and Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251–266.
- Yaman E. ve Ruçlar K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 4(1), 36-50.
- Yavuz, K. E. (2009). *Çocuğunuzu Geleceğe Hazırlarken, Ona Vereceğiniz En Etkili Armağan: Duygusal Zekâ*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yavuz, K. E. (2009). *Hayatı Bütünü ile Kucaklayabilmek İçin Çoklu Zekâ*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yavuz K. E. (2011). *Çocuğunuzun Duygusal Zekâ Gelişimi İçin Küçük Sağlam Adımlar. Duygusal Zekâyı Giden Yolda 90 Etkinlik*. 2. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Yaylacı Özdemir, G. (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*. 2. Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ybarra, O., Kross, E. and Sanchez, B. (2014). The “Big Idea” That is Yet to Be: Toward a More Motivated, Contextual, and Dynamic Model of Emotional Intelligence. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 93–107.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.

- Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). alıőan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 23(6), 3826-3839.
- Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371–399.

İnternet Kaynakları:

- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts. (Erişim Tarihi: 23.11.2013)
- <http://www.dattnerconsulting.com/presentations/ei.pdf>. (Erişim Tarihi: 23.11.2013)
- <http://www.eiconsortium.org/measures/measures.html>. (Erişim Tarihi: 23.11.2013)
- <http://eqi.org/reuven.htm> (Erişim Tarihi: 23.11.2013)
- <http://www.illinoisleadership.uiuc.edu/resources/ECI-U.asp>. (Erişim Tarihi: 23.11.2013)
- <http://www.smh.com.au/news/world/secret-to-a-long-life--get-even-more-often/2006/03/20/1142703284508.html>, (Erişim Tarihi: 06.11.2014)
- <http://www.eqi.org/eitests.htm>, (Erişim Tarihi: 23.11.2013)
- <http://www.p005.net/pdegerinedir>, (Erişim Tarihi 08.05.2017)
- <http://www.theguardian.com/society/2014/nov/08/happiness-childhood-emotional-health-richard-layard>, (Erişim Tarihi: 06.11.2014)
- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>, (Erişim Tarihi: Mart, 2016)

EKLER

Ek 1: Duygusal Emek Davranışları Ölçeği

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ						
1 : Hiçbir Zaman 2 : Çok Nadir 3 : Bazen	4 : Çoğu Zaman 5 : Her Zaman	1	2	3	4	5
1.	Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2.	Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
3.	Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4.	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
5.	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6.	Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7.	Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
8.	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
9.	Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
10.	Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
11.	Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.					
12.	Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
13.	Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.					

Ek 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Derecelendirme

- (1) Tamamen Katılıyorum (2) Katılıyorum (3) Kararsızım
(4) Katılmıyorum (5) Hiç Katılmıyorum

	1	2	3	4	5
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11. Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12. Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.					
13. Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15. Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

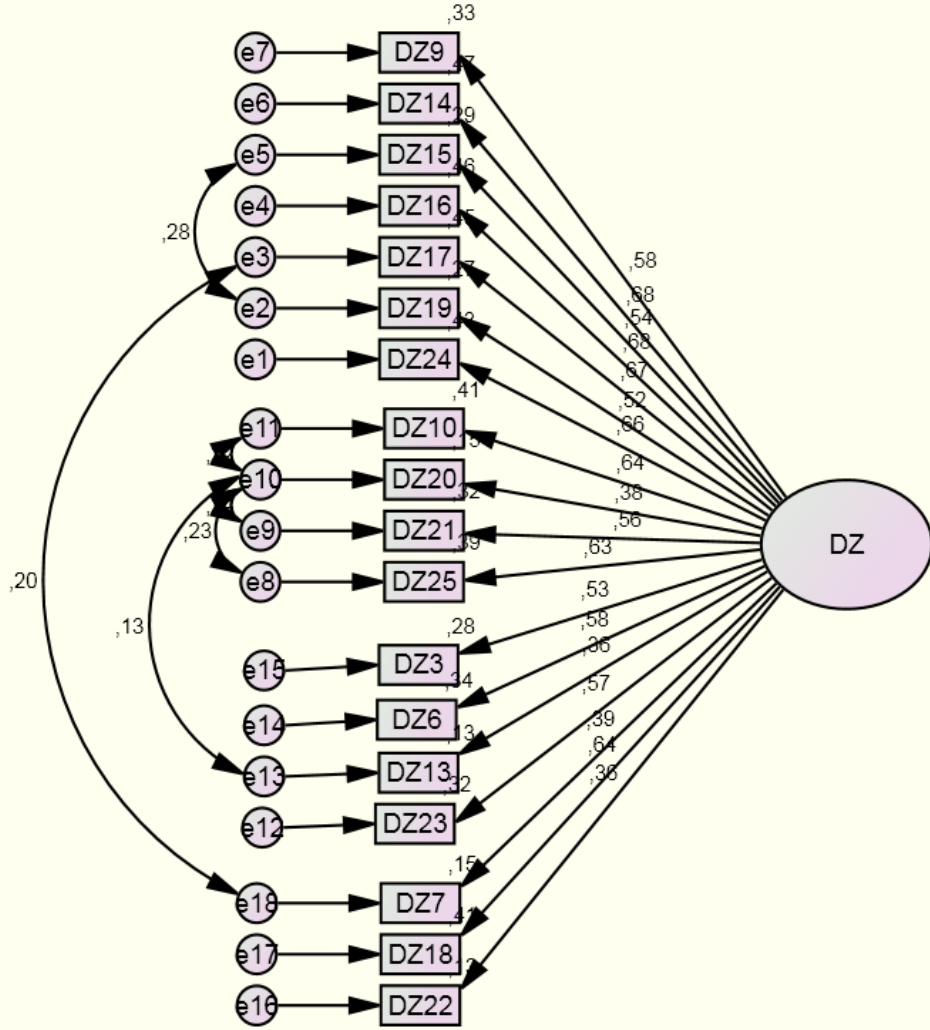
Ek 3: Düzenlenmiş Bar-On Duygusal Skor Envanteri (EQ-I)

Değerli katılımcı, aşağıdaki ifadelere 1-Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde sıralanan açıklamalarından birini işaretleyerek fikrinizi belirtiniz. İfadelerin doğru veya yanlış bulunmamaktadır. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan düşünce olacaktır.

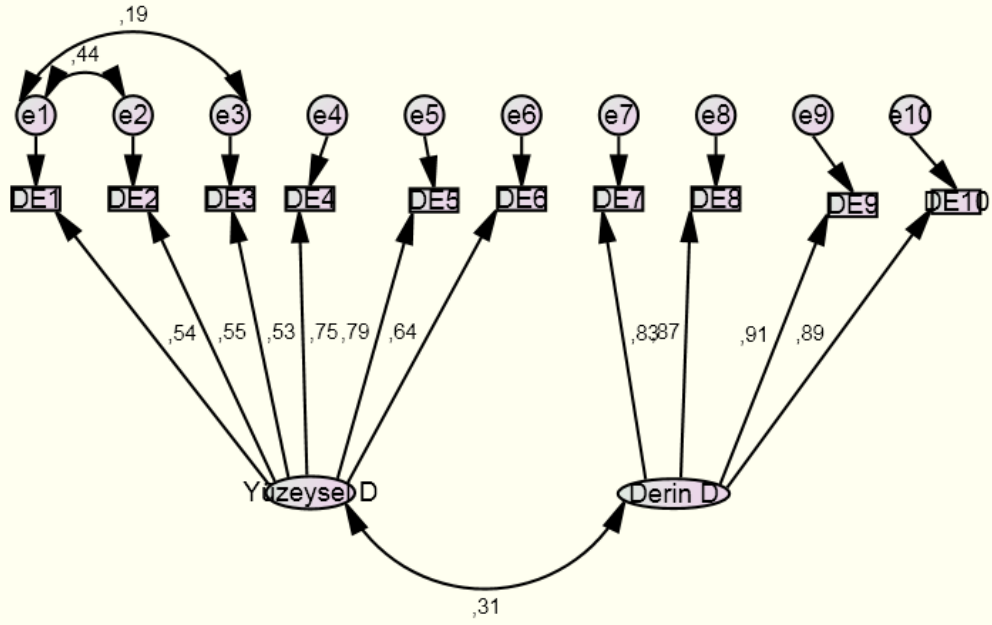
	1	2	3	4	5
1. Yüksek strese dayanmakta başarılıyım.					
2. Hayallerimden çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
3. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
4. Başkaları benim iddialı biri olduğumu düşünür.					
5. Derin duygularımı başkaları ile paylaşabilirim.					
6. Hangi konularda iyi olduğumu bilirim.					
7. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
8. Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih etmem.					
9. Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
10. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
11. Öfkemi kontrol etme konusunda başarılıyım.					
12. Nadiren düşünmeden hareket ederim.					
13. Fantaziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
14. Başka insanlara saygı duyarım.					
15. Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
16. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
17. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
18. Kendimi sıklıkla iyi hissederim.					
19. Başkaları tarafından ihtiyaç duyulan biriyim.					
20. İstedğim zaman " hayır " demek benim için kolaydır.					
21. Duygularımı tanımlamak benim için kolaydır.					
22. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem kolaydır.					
23. Genellikle en iyisini ümit ederim.					
24. Acı çeken insanları fark etme konusunda iyiyimdir.					
25. Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.					

1. Cinsiyetiniz () Bay () Bayan
2. Yaşınız () 20–25 () 25–35 () 35 ve üzeri
3. Eğitim düzeyiniz () lisans () yüksek lisans () doktora
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? () 0–1 () 2–5 () 6 ve üzeri
5. Akademik unvanınız () Araştırma Görevlisi () Öğretim Görevlisi () Okutman () Uzman

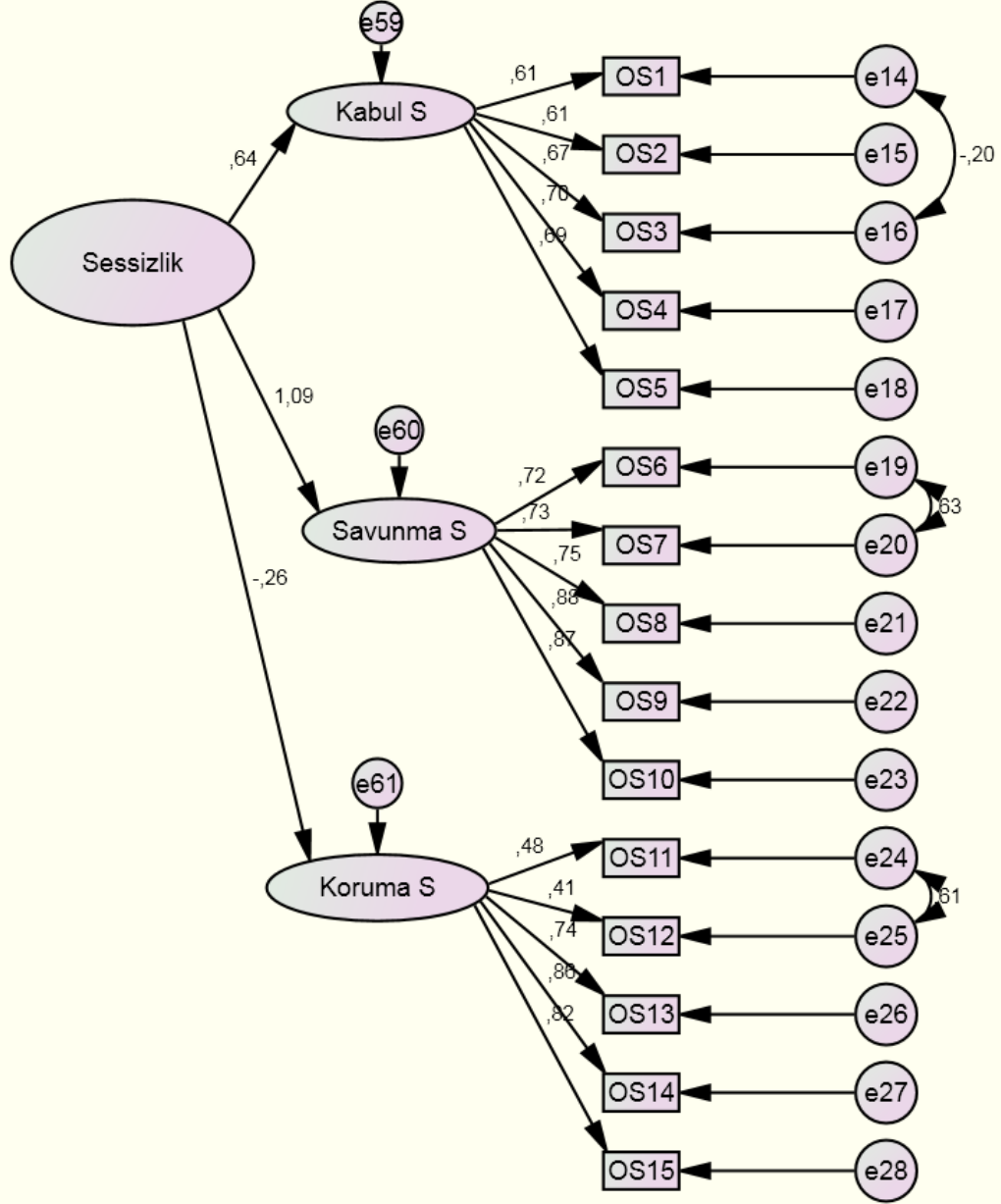
**Ek 4: Tek Boyutlu Duygusal Zekâ İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Amos Çıktısı
(İfadelerin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)**



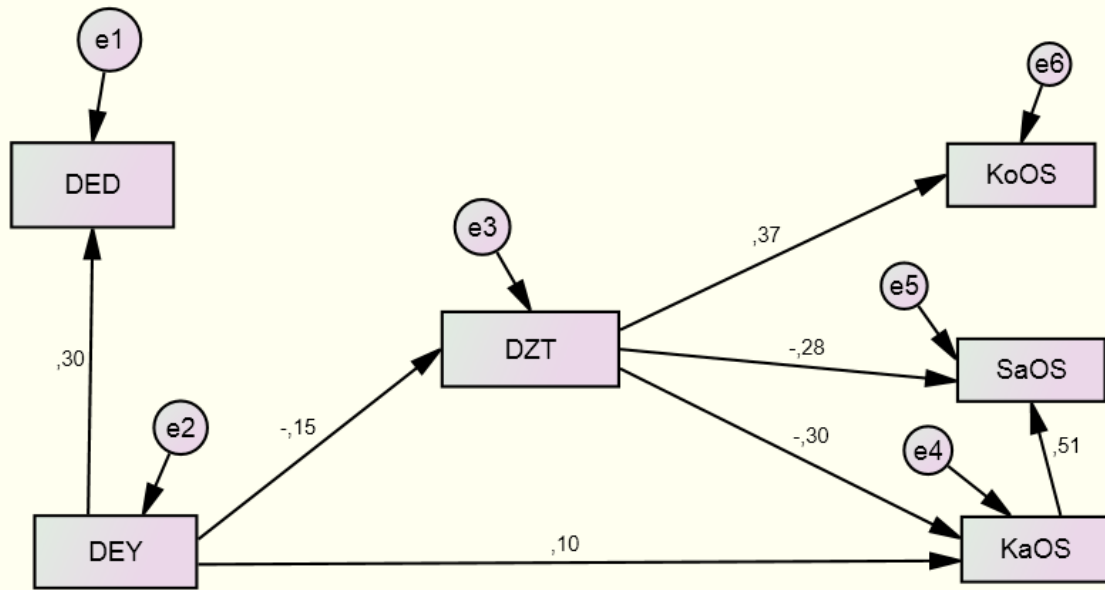
Ek 5: Duygusal Emek İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Amos Çıktısı (İfadelerin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)



Ek 6: Örgütsel Sessizlik İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Amos Çıktısı (İfadelerin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)



Ek 7: Araştırmada Mevcut Kullanılan Model(İfadelerin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları)



N		358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
DZKME	Pearson Correlation	-,166**	,112*	,326**	-,026	-,218**	-,304**	,353**	-,081	,610**	,575**	1	,530**	,520**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,002	,034	,000	,623	,000	,000	,000	,127	,000	,000		,000	,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
DZSB	Pearson Correlation	-,051	,113*	,357**	,043	-,282**	-,376**	,331**	-,163**	,661**	,580**	,530**	1	,663**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,336	,032	,000	,418	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
DZSY	Pearson Correlation	-,180**	,002	,345**	-,106*	-,296**	-,443**	,256**	-,246**	,661**	,537**	,520**	,663**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,001	,968	,000	,046	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
DZT	Pearson Correlation	-,155**	,089	,418**	-,035	-,320**	-,439**	,373**	-,192**	,880**	,788**	,776**	,845**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,094	,000	,514	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pearson korelasyon katsayısı tablosu

r değeri	İlişki
0,00 – 0,25	Çok zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok yüksek

Kaynak: Kalaycı 2006: 116

Ek 9: Etik Kurulu Onayı



T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : 22576088-050.99-24

Tarih : 27.02.2015

Konu: 26.02.2015 tarihli 1/17 sayılı Etik Kurul kararı hk

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 23.12.2014 tarih ve 3863 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ekinde Rektörlüğümüze gönderilen Prof. Dr. Enver ÖZKALP'in danışmanlığını yaptığı Doktora Programı öğrencisi Tanju ÇOLAKOĞLU'nun "Duygusal Zekânın Örgütsel Sessizlik Davranışının Boyutları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emegın Aracılık Rolü" başlıklı doktora tezine ilişkin Üniversitemiz Etik Kurulu Kararı, yazımız ekinde gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve uygulama dosyasının hazırlanmasında, ilgili kurumun, bulunması halinde Etik Kurulu Yönergesinin dikkate alınması konusunda gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Aydın AYBAR
Etik Kurul Başkanı
Rektör Yardımcısı

EKLER:

1. Etik Kurulu Kararı

Kayıt Tarihi: 23.12.2014

Protokol No: 26779



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Duygusal Zekânın Örgütsel Sessizlik Davranışının Boyutları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Enver ÖZKALP
TEZ YAZARI:	Tanju ÇOLAKOĞLU
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	–
KARAR:	Olumlu

ETİK KURUL ÜYELERİ

İMZA/ TARİH

26.02.2015

Prof. Dr. Aydın AYBAR
Rektör Yardımcısı / Etik Kurul Başkanı

Prof. Dr. Hayrettin TÜRK
Fen Bil.(Fen Fak.)

Prof. Dr. Yusuf ÖZTÜRK
Sağlık Bil.(Ecz. Fak.)

Prof. Dr. Esra CEYHAN
Eğitim Bil. (Eğitim Bil. Ens.)

Prof. Dr. Kemal YILDIRIM
Sos. Bil.(İkt. ve İd. Bil. Fak.)

Doç. Dr. Münevver ÇAKI
Güz. San. (Güz. San. Fak.)