

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ
YETERLİLİKLERİ**

Yavuz Tuna

DOKTORA TEZİ

İletişim Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Sezen Ünlü

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2008

DOKTORA TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ

Yavuz Tuna

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2007

Danışman: Prof. Dr. Sezen Ünlü

Bu çalışmanın genel amacı, yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ yeterliliklerinin örgütsel iletişim sürecine bakışlarında; çalışanlarla ve diğer yöneticilerle iletişimlerinde ne ölçüde etkili olduğuna yönelik genel durumu belirleyerek, ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirmektir. Bu amaca yönelik olarak, yöneticilerin örgütlerindeki iletişim sürecine ilişkin görüşleri, yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri ile tüm bu unsurlar arasındaki ilişkilere ilişkin görüşleri araştırmada ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri ve bu yeterliliklerin örgütteki iletişimi ne derece etkin kıldığına yönelik mevcut durumu değerlendirmek için bu betimsel çalışma, merkezi İzmir’de bulunan Yaşar Holding bünyesindeki kâğıt, gıda ve tarımsal üretim şirketlerinde yönetim kademesindeki üst ve orta kademe yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada katılımcılara 3 ayrı bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. İlk bölüm anketi cevaplandıran kişinin bireysel bilgilerini, ikinci bölüm değerlendirilen kişi ile ilgili özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal zekâ yeterliliklerini, üçüncü bölüm ise anketi cevaplandıran kişinin bağlı bulunduğu örgütteki iletişimi değerlendirdiği örgütsel iletişimle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcılara uygulanan anket, uygulanış şekli gereği, katılımcıların birbirlerini tanımaları ve birlikte çalışıyor olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Duygusal yeterlilikleri değerlendirilen yöneticinin birlikte çalıştığı eş kademedeki yöneticilerin ve altında konumlanan yöneticilerin görüşlerinin birlikte değerlendirilmesi esas olduğundan, araştırmaya katılacak yöneticiler örgüt şemasından İnsan Kaynakları Bölümü yöneticileri ile beraber bu ölçütler doğrultusunda seçilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler örgüt içersindeki iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin etkin rol oynadıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda tüm örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirme adına yeni politikalar ve eğitim programlarının oluşturulmasının faydalı olacağı görülmektedir. Bu aşamada duygusal zekâ ile ilgili en önemli nokta, duygusal zekâ yeterliliklerinin kalıtsal bir yapıda olmayıp, öğrenilerek geliştirilebilir olduğudur. Bu sebeple duygusal zekâ yetkinliklerine dair eksikliğin saptanıp, bu yolda bireyi geliştirme etkinliklerinin örgütsel iletişim süreci içersinde ele alınması örgüt açısından gerekli görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Duygu, Duygusal Zekâ Yeterlilikleri, Empati, Örgütsel İletişim, Yöneticilerin Sözsüz İletişim Becerileri

ABSTRACT**EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCIES OF MANAGERS
IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION**

Yavuz Tuna

Division of Communication

Anadolu University Institute of Social Sciences, December 2007

Advisor: Professor Sezen Ünlü

The aim of this study is to identify the general tendency concerning the effect of the emotional intelligence competencies of the managers on their communication with the other managers and colleagues, and consequently to put forward the suggestions in terms of the findings of this study. For that reason the opinions of managers related to process of communication in their organizations, opinions of managers and others concerning the emotional intelligence competencies of managers and their colleagues, and the correlations of them are discussed in this study.

This descriptive study was conducted with the participation of upper and lower level of managers in paper, food and agricultural production companies of Yaşar Holding located in İzmir so as to determine the effects of the emotional intelligence competencies of managers on organizational communication process.

In this study the questionnaire consists of three different parts was applied to participants. In the first part of the questionnaire there are the items concerning the personal information of the participant, in the second part of the questionnaire the items has the emotional intelligence competencies related to self awareness, self management, social awareness and relationship management and consequently in the third part the items related to organizational communication.

The questionnaire was used in this study is 360-degree tool designed to assess emotional intelligence competencies of the managers. In addition to self ratings of the manager there must be at least two raters at the same level and two raters from the lower level position were chosen by human resources department so as to determine the scores of managers related to emotional intelligence competencies.

This study has shown that in the process of communication in organizations emotional intelligence competencies of managers play important role in terms of the quality of communication. At this point, as it is known that the emotional competencies are not genetic and they can be developed. For this reason the organizations are obliged to arrange new politics and training programs to develop emotional intelligence competencies.

Keywords: Emotion, Emotional Intelligence Competencies, Empathy, Organizational Communication, Nonverbal Communication Skills of Managers

ÖNSÖZ

Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zeka yeterliliklerini konu alan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problem, amaç, önem, sayıltı ve sınırlılıkları; ikinci bölümde konuyla ilgili alanyazını; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde araştırmanın bulgular ve yorumu; beşinci bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde yol gösterici kişiliğiyle beni sürekli destekleyen, değerli görüş ve tecrübelerini sürekli olarak benimle paylaşan değerli danışmanım Prof. Dr. Sezen Ünlü'ye, öneri ve eleştirileriyle çalışmamın şekillenmesini sağlayan hocam Prof. Dr. A. Haluk Yüksel'e, izleme toplantılarındaki değerli görüş ve yardımlarıyla çalışmama katkıda bulunan hocam Doç. Dr. Semiha Akıncı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu araştırmanın uygulama aşamasında uygun ortamı sağlayarak destek sağlayan başta İnsan Kaynakları Koordinatörü Sayın Buket Akyel olmak üzere Yaşar Holding İnsan Kaynakları çalışanlarına, çalışmamda araştırma verilerinin değerlendirilmesi aşamasındaki desteğinden dolayı Dr. Figen Ünal'a teşekkür ederim.

Bu çalışmamın gerçekleşmesinde varlığıyla bana yaşama gücü veren kızım Yağmur, sevgi ve anlayışlarıyla sürekli olarak bana destek olan başta eşim Burcu olmak üzere tüm aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ ÖZÜ	i
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜMLER

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç	5
1.3. Önem	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar.....	8
1.7. Kısaltmalar.....	9
2. ALANYAZIN TARAMASI.....	10
2.1. Duygu Kavramı	10
2.2. Duygusal Zekâ Kavramı.....	19
2.2.1. Bilişsel ve Duygusal Zekâ Farklılıkları	19
2.2.2. Duygusal Zekâ Tanımları	22
2.2.3. Duygusal Zekâ İle İlgili Yanlış Kanılar	28
2.2.4. Duygusal Zekâ Yeterlilikleri	29
2.2.5. Duygusal Yeterliliklerin Özellikleri	35

2.3. İletişim Kavramı.....	36
2.4. Örgütlerde İletişim	39
2.4.1. Biçimsel İletişim	42
2.4.1.1. Dikey İletişim	42
2.4.1.1.1. Aşağı doğru iletişim	42
2.4.1.1.2. Yukarı doğru iletişim	43
2.4.1.2. Yatay İletişim.....	43
2.4.1.3. Çapraz İletişim.....	44
2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim.....	44
2.5. Örgütlerde Bireylerarası Temel İletişim Biçimleri	45
2.5.1. Sözel iletişim	45
2.5.1.1. Sözlü iletişim	45
2.5.1.2. Yazılı iletişim.....	46
2.5.2. Sözsüz İletişim	46
2.6. Örgütlerde İletişim ve Duyguların Yönetimi.....	47
2.6.1. Yeni Yönetim Anlayışı ve Etkili Yöneticiler	47
2.6.2. Yöneticiler ve Duygular.....	48
2.6.3. İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duyguları	52
2.6.4. Yöneticilerin Sözsüz İletişim Becerileri	55
2.7. Örgütleri Yönetmede Duygusal Zekâ Yeterlilikleri.....	60
2.7.1. Yönetici Yeterliliklerinin Sınıflandırılması	60
2.7.1.1. Teknik yeterlilikler.....	60
2.7.1.2. İnsani yeterlilikler	61
2.7.1.3. Kavramsal yeterlilikler.....	61
2.7.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri	62
2.7.3. İletişim Sürecinde Yöneticilerin	
Duygusal Zekâ Yeterlilikleri	64
2.7.3.1. Yönetici ve Özbilinç	64
2.7.3.2. Yönetici ve Özyönetim.....	70
2.7.3.3. Yönetici ve Sosyal Bilinç.....	74
2.7.3.3.1. Empati	75
2.7.3.3.2. Empati Basamakları.....	78

2.7.3.3.3. Empati ve Sempati Farklılıkları	80
2.7.3.3.4. Empati ile İlgili Yanlış Kanılar	80
2.7.3.3.5. Empatide Dinleme Becerileri	83
2.7.3.4. Yönetici ve İlişki Yönetimi	87
3. YÖNTEM.....	90
3.1. Araştırma Modeli	90
3.2. Evren ve Örneklem.....	90
3.3. Veriler ve Toplanması	91
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	96
4. BULGULAR VE YORUM.....	98
4.1. Şirket Çalışan Profili	98
4.2. Katılımcıların Özellikleri.....	98
4.3. Değerlendirilen Yöneticilerin Özellikleri.....	103
4.4. Katılımcıların Örgütsel İletişime İlişkin Görüşleri	107
4.5. Yöneticilerin Örgütsel İletişime Yönelik Düşünceleri ve Bireysel Özellikleri	120
4.6. Duygusal Yeterliliklerin Değerlendirilmesi	134
4.7. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ve Kendileri İle İlgili Değerlendirmeleri	138
4.8. Değerlendirenlerin Bireysel Özellikleri ve Duygusal Yeterlilikler	145
4.9. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerine İlişkin Kendi Değerlendirmeleri ve Örgütsel İletişim Öğeleri	162
4.10. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ve Örgütsel İletişim Öğeleri	169
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	179
KAYNAKÇA.....	187
EKLER.....	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1. Duygu Süreci	13
2. Duygusal Olaylar Modeli	17
3. Gelişim Aşamaları ve Duygusal Beceriler Değerlendirme Sürecinin Karşılaştırması	26
4. Duygusal Zekâ Alanları ve İlintili Yeterlikler.....	34
5. Çalışanların Pozitif Duyguları ile Çalışma Ortamında Arzu Edilen Çıktılar Arasındaki İlişki	51
6. Empatide Kişilik Özellikleri.....	78
7. Aşamalı Empati Sınıflaması	79
8. Aktif Dinlemenin Üç Aşaması	86

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
1. Yaşar Holding Bünyesinde Araştırma Yapılan Şirketlerin Çalışan Profili.....	.98
2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	.98
3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı99
4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	.99
5. Katılımcıların Çalıştıkları Şirkete Göre Dağılımı	100
6. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı.....	100
7. Katılımcıların İşyerindeki Unvana Göre Dağılımı.....	101
8. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı	101
9. Katılımcıların Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı.....	102
10. Katılımcıların Buldukları Pozisyondaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı.....	102
11. Değerlendirilen Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	103
12. Değerlendirilen Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	103
13. Değerlendirilen Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	104
14. Değerlendirilen Yöneticilerin Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı.....	104
15. Değerlendirilen Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı.....	105
16. Değerlendirilen Yöneticilerin Bulduğu Pozisyondaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı	105
17. Değerlendirilen Yöneticilerin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı.....	106
18. Değerlendirilen Yöneticilerin Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı	106
19. Değerlendirilen Yöneticilerin İşyerindeki Unvana Göre Dağılımı	107
20. Çalışanlar Arası Yüz yüze İletişim İmkânına İlişkin Görüşler	107
21. Herhangi Bir Problemi Olduğunda Fark Edilme ve Yardım Edilmesine İlişkin Görüşler	108
22. Kişilerin Kendilerini İlgilendiren Konularda Fikrinin Alınmasına İlişkin Görüşler.....	109

23. Yapılması Gereken İşlerin İlgili Kişilere Yazılı Olarak İletilmesine İlişkin Görüşler.....	110
24. Tüm Çalışanların Örgüt İçerisindeki İlgili Gelişmelerden Hemen Haberdar Edilmesine İlişkin Görüşler	110
25. Resmi Olmayan Kanallardan Kuruma İlişkin Bilgi Edinme Durumuna İlişkin Görüşler	111
26. Problemlerin ve Görüşlerin Yöneticilere İletilmesinde Sorun Yaşanmasına İlişkin Görüşler	112
27. Herkesin Yaptığı İşle İlgili Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak Belirlenmesine İlişkin Görüşler.....	113
28. İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmaların Yaşanmasına İlişkin Görüşler.....	114
29. Bilgilendirme Amaçlı İletişim Araçlarının Sürekli Kullanılmasına İlişkin Görüşler.....	114
30. Çalışanlar ve Yöneticilerin Mesai Dışında da Görüşme İmkânının Bulunmasına İlişkin Görüşler	115
31. Yapılacak İş İle İlgili İstenenlerin Doğrudan O İş Yapan Kişinin Üst Makamına İletilmesine İlişkin Görüşler.....	115
32. Çalışanlara Olan Kızgınlık İfadesinin Doğrudan Sözel Olarak İfade Edilmesine İlişkin Görüşler.....	116
33. Çalışanlar Arasında İyi Bir Bilgi Alışverişinin Bulunmasına İlişkin Görüşler.....	116
34. Değişik Statü ve Kademeye Sahip Bireylerin Oluşturduğu Çalışma Gruplarının Bulunmasına İlişkin Görüşler.....	117
35. Çalışanların Özel Günlerinin Hatırlanmasına İlişkin Görüşler	117
36. Yöneticilerin Çalışanların Performansları ile İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olmasına İlişkin Görüşler	118
37. Ast Üst İlişkilerinde Resmîyet Olmasına İlişkin Görüşler	119
38. Yeni İşe Başlayanların İş Ortamına Kısa Sürede Alışmasına İlişkin Görüşler.....	119
39. Bürokratik Engellerin İşleri Yavaşlatmasına İlişkin Görüşler	120

40. Yöneticilerin Örgütsel İletişime Yönelik Düşüncelerinin	
Bireysel Özellikleri Açısından Çapraz Karşılaştırması	121
41. Yapılması Gereken İşlerin İlgili Kişilere Yazılı Olarak	
İletilmesi Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması	122
42. Problemlerin, Görüşlerin Yöneticilere İletilmesinde Sorun Yaşanması	
Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması	123
43. Yapılacak İş ile İlgili İstenenlerin Üst Makama İletilmesi Durumunun	
Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması	123
44. Kızgınlık İfadesinin Doğrudan Sözel Olarak İfade Edilmesi	
Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması	124
45. Çalışanların Performansları İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olması	
Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması	125
46. Resmi Olmayan Kanallardan Kuruma İlişkin Edinilen Bilgi Edinme	
Durumunun Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	125
47. Herkesin Yaptığı İşle İlgili Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak	
Belirlenmesi Durumunun Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	126
48. Değişik Statü ve Kademeye Sahip Bireylerin Oluşturduğu Çalışma	
Gruplarının Bulunmasının Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	127
49. Çalışanların Özel Günlerinin Hatırlanması Durumunun	
Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	127
50. Yöneticilerin Çalışanların Performansları İle İlgili Yeterli Bilgiye	
Sahip Olması Durumunun Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	128
51. Kişilerin Fikrinin Alınması Durumunun Eğitim Düzeyi Açısından	
Çapraz Karşılaştırması	129
52. Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak Belirlenmesi Durumunun	
Mesleki Tecrübe Açısından Çapraz Karşılaştırması	130
53. İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmaların Yaşanması Durumunun	
İşyerindeki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	131
54. Değişik Çalışma Gruplarının Bulunması Durumunun Çalıştığı	
Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması	132
55. Resmi Olmayan Kanallardan Kuruma İlişkin Bilgi Edinme Durumunun	
İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması	133

56. Yöneticilerin Çalışanların Performansları İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olması Durumunun İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması	134
57. Yöneticilerin Kendileri ile İlgili Duygusal Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri	135
58. Yöneticilerin Beraber Çalıştıkları Diğer Yöneticiler Tarafından Yapılan Duygusal Yeterliliklere İlişkin Değerlendirmeleri	136
59. Yöneticiler ve Diğerlerinin Değerlendirmeleri Arasındaki Farklılık	137
60. Yöneticilerin Kendileri ile İlgili Duygusal Değerlendirmelerinin Kendi Bireysel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması	139
61. Hizmet Odaklı Olma Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması	140
62. Etki Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması	141
63. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması.....	141
64. İnisiyatif Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması	142
65. Etki Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması	143
66. Duygusal Özkontrol Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	143
67. İyimserlik Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması.....	144
68. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	145
69. Duygusal Yeterlilik Değerlendirmelerinin Değerlendirenlerin Bireysel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması.....	146
70. Duygusal Öz Değerlendirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	147
71. Duygusal Öz Kontrole İlişkin Değerlendirmelerin Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	148

72. Çatışma Yönetimine İlişkin Değerlendirmelerin	
Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	149
73. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin	
Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması	149
74. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine Becerisine İlişkin Değerlendirmelerin	
Çalıştığı Şirket Açısından Çapraz Karşılaştırması	150
75. Duygusal Öz Kontrole İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı	
Şirket Açısından Çapraz Karşılaştırması	150
76. Duygusal Öz Kontrole İlişkin Değerlendirmelerin Mesleki Tecrübe	
Açısından Çapraz Karşılaştırması	151
77. Empatiye İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Bölüm	
Açısından Çapraz Karşılaştırması	152
78. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin	
Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması	153
79. İlham Verici Liderlik Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin	
Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması	153
80. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin	
İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması	154
81. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin	
Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	155
82. Özgüven Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki	
Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	156
83. Başarı Odaklı Olma Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu	
Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	157
84. Empati Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki	
Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	158
85. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu	
Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	159
86. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin	
Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	159
87. Etki Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki	
Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	160

88. İlham Verici Liderlik Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması	161
89. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 1-5 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki	162
90. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 6-10 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki	164
91. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 11-15 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki	166
92. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 16-20 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki	168
93. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 1-5 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki	170
94. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 6-10 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki	172
95. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 11-15 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki	174
96. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 16-20 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki	177

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temeli, problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem

Zekânın tek bir kabiliyetle kendini göstermemesi, aksine farklı becerilerden oluşan kapsamlı bir yapıda olması, zekâ ile ilgili belirgin bir tanım ortaya koymanın güçlüğü ön plana çıkarmaktadır (Konrad ve Hendl, 2003, s.41-43). Çoğu zaman günlük yaşamda, bazı insanların yüksek zekâ düzeyine sahip olmalarına rağmen, zekâ düzeyleri ile ters orantılı akıl dışı işler yaptıklarını görmek mümkündür. Böyle durumlarda yüksek bilişsel zekâlı olarak nitelendirilen insanlar dahi gem vuramadıkları tutkularının ve söz geçiremedikleri dürtülerin esiri olabilmekte ve hayatlarını akıl almaz bir şekilde kötü yönetebilmektedirler (Goleman, 2003, s.50).

Aynı şekilde akademik alanda başarılı olmak ya da geçerli başarı testlerinde yüksek sonuçlar elde etmek hayattaki başarının bu sonuçlarla paralel bir şekilde yürüyeceğinin garantisini de vermemektedir. Bir insanın okul birincisi olduğunu bilmek, onun notlarla ölçülen akademik alanda başarılı olduğunu bilmek demektir. Hayatta karşılaşacaklarını ya da onlarla nasıl başa çıkacağını tahmin etmek mümkün değildir. Gardner (1995) araştırmasında zekânın daha geniş kapsamlı bir kavram olduğunu ve geleneksel zekâ testlerinin hayata dair başarıyı etkileyen faktörlerin ancak yüzde 20 gibi bir kısmını ortaya koyabildiğini ileri sürmektedir (Reiff ve diğerleri, 2001, s.1).

Örgüt yaşamında başarılı olarak anılan insanlar arasında yer alabilmek için sanılanın aksine sadece IQ seviyesinin yüksek olması ya da iyi bir okuldan mezun olmak yeterli olamamaktadır. Bu noktada yüksek IQ seviyesine sahip bireylerin, zekâ becerilerini yaşamlarına yansıtma ve başarıya ulaşmaları yolunda duygusal yetersizliklerinin önemli bir etkisi olduğu öngörülmektedir. Okul notları yüksek olarak bilinen ve bu

doğrultuda zeki olarak tanımlanan, bilişsel zekâ katsayıları yüksek birçok kişi iş yaşamında iletişim becerileri açısından sorunlar yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla örgütsel iletişimin etkinliği açısından bilişsel zekânın yanı sıra bu aşamada duyguların etkin bir şekilde fark edilip dışavurumunu içeren “duygusal zekâ” önem kazanmaktadır.

Stein ve Book (2000, s.11)’a göre duygusal zekâ bir akım ya da moda bir kavram değildir. Onlar, iyi ilişkiler kurmanın ve olaylarla başa çıkma stratejilerinin insanoğlunun her alandaki başarısı için gerekli bir anahtar olduğunu savunmaktadırlar. Sözü geçen anahtar duygusal zekâ olarak, ebeveyn-çocuk ilişkisi, işveren-işçi ilişkisi olmak üzere pek çok ilişkide sorunları çözen bir yardımcı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktada, duygusal zekâ bireylere değer katan beceriler sağlayarak onların ortalama bireylerden farklı, yüksek performans gösteren bireyler olmalarını sağlamaktadır (Beagrie, 2004, s.29). Yöneticinin performansında bilgi alıp vermeye dayalı iletişim tarzı, yöneticilerin elde edeceği gücü etkilemektedir. (Sayers ve diğerleri, 1993, s.45). Bu konu ile ilgili olarak duygusal zekâ üzerine yapılan bir araştırma kapsamında bir içecek firmasında standart yöntemlerle şirkete bölge yöneticileri alınmış ve alınan yöneticilerin yüzde ellisi düşük performans sebebiyle 2 yıl içerisinde işten ayrılmak durumunda kalmıştır. Bunun üzerine firma işe alımda ve bölge yöneticilerinin seçiminde kendine güven, liderlik gibi duygusal yeterlilikleri temel alan bir seçim uygulamış ve sonuç olarak iki yıllık süreç içerisinde sadece yüzde 6 gibi, eskisine göre çok daha düşük bir oranda işten ayrılma durumu söz konusu olmuştur. Bunun ötesinde yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticiler bölge performansına ilişkin olarak en yüksek ikramiyelere hak kazanmışlardır. Yüzde 15-20 gibi hedeflerin ötesine geçmişler, düşük duygusal zekâlı yöneticiler ise beklenen hedeflere ulaşma adına yüzde 20 oranında başarısız olmuşlardır (Ivancevich ve Matteson, 2002, s.112).

Duygusal zekâ yeterliliklerinin temelini oluşturan duygularımızın idare ve ifade biçimlerinin, iletişimin ana unsurlarından olduğunu söylemek mümkündür. Bireyin duygularının farkında olması, onların yönetimini elinde tutması, gerekli ve uygun bir şekilde iletebilmesi iletişimi şekillendiren yapı taşlarındandır. İletişim sürecinde yer alan kişilerin duygularını, önyargılarını, değer yargılarını ve özellikle iletişimlerini

belirleyen düşünce özellikleri iletişim davranışlarını etkilemektedir. Buna göre, örneğin iletilmek istenen mesaj bireyin o anki duygu durumu doğrultusunda sevinçli ya da üzüntülü olma şekline göre farklı algılanabilmektedir (Gürgen, 1997, s.132).

Duygularını sürekli olarak baskı altında tutan, onları aşarak daha yüksek hedeflere doğru gidemeyen insanlar, öncelikle kendilerine olan saygılarını yitirecekler ve sonunda da başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğinin düştüğünü görecektirler. Bu durumda duyguları baskı altına almaktan ve onları uygun bir şekilde ifade edememekten kaynaklanacak iletişim sorunları yaşanması gündeme gelecektir (Covey, 2004, s.221).

Şüphesiz örgütleri insanlardan, insanları da duygularından ayrı düşünmek olası görünmemektedir. Her örgütte insanlar olduğu sürece duygular da sürekli olarak yaşanacaktır. Bireyler arasında sürekli olarak duygular aktarılmakta ve bu yolla duygular tüm örgüte yayılmaktadır. Duyguların örgütte çabuk bir şekilde yayılması için mutlaka bireyler arasında sözlü diyalogların yaşanması gerekmektedir. Sürekli değişen örgütsel yaşamda duygular ve onların ne sıklıkta ve ne derece etkili oldukları yaşanarak görülmektedir. Bu doğrultuda çoğu zaman yöneticiler korku ve diğer duyguları çalışanları harekete geçirmek adına kullanmaktadırlar (Kreitner ve diğerleri, 2002, s.140).

Bunun yanı sıra yöneticiler ya da çalışanlar duyguları isteyerek ya da istemeyerek sözel ya da sözel olmayan şekilde örgüt içersinde diğer bireylere aktarmaktadırlar. Özellikle yöneticilerin farkına varamadığı ve olumsuz bir şekilde yansıttığı duygular çalışanları da doğrudan etkileyerek onlar üzerinde işin yürütülmesine yönelik olumsuz etkiler bırakmaktadır. Yapılan araştırmalar kaygı düzeyi yüksek yöneticiler çalışma ortamına girdiğinde, daha yönetici bir şey söylemeden bu durumun çalışanlar tarafından algılandığını ortaya koymaktadır (Baltaş,2001, s.127).

Aynı doğrultuda, bu konu ile ilgili Bartel ve Saavedra (2000, s.197-231) tarafından yapılan araştırmada farklı sektörlerden gelen çalışma ekipleriyle yapılan toplantılarda birlikte oturan üyelerin kısa bir süre içinde iyi ya da kötü paylaşılan ortak ruh hallerine büründükleri saptanmıştır.

Duyguların böylesine etkin bir rol üstlendiği örgüt içersinde duygularla başa çıkamamanın yol açabileceği iletişim sorunları yaşanabilmektedir. Bu tarz durumların önüne geçilebilmesi için özellikle yöneticilerin kendi duyguları ile ilgili bilinç düzeylerini arttırmaları gerekmektedir. Bireylerin kendileriyle ilgili sorunlu yönlerine karşı kör olmaları kariyerlerini ve iş ortamındaki ilişkilerini tehlikeye atabilmektedir. Goleman (2000, s.83-84)'a göre bu konuda başarılı olan ve başarılı olamayan yöneticilere yönelik yapılan karşılaştırmalı araştırmalarda başarılı ya da başarısız her iki grubun da zayıf yönlerinin olduğu fakat aradaki farkın, başarısız olan yöneticilerin hatalarını kabul etmeye yanaşmamasından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu tarz yöneticiler hatalarını gösterenleri terslemekte ve hatalarının sebebinin kendileri olduğunu kabul etmemektedirler. Bu sebepten ötürü kendileri ile ilgili bilinç düzeylerini geliştirememekte ve duygularını idare edebilmek konusunda sorun yaşamaktadırlar. Bu tarz bir davranış onların değişime karşı olan dirençlerinin de önemli bir göstergesidir. Bu direnç beraberinde örgütün iletişim yapısında olumlu değişiklikler yaşanmasının önüne geçmektedir.

Örgütlerde önemli rol oynayan duygular ve duygularla ilişkili duygusal yeterlilikler örgüt hayatında örgüte işe giriş süreci yanında örgütte sürekliliği ve dolayısı ile iletişimi de etkilemektedir. Bu doğrultuda belirli bir alanda sürekliliğin sağlanması kariyer yolunda başarılı adımlar atmanın da önkoşulunu oluşturmaktadır. Duygusal yeterlilikler sık ve zor kariyer geçişlerini kontrol altına almak için gerekli görülmektedir (Kreitner ve diğerleri, 2002, s.141).

Bu konu ile ilintili olarak Shapiro (2003, s.17-18) duygusal zekâ yeterliliklerinin işyerlerini etkileyebilme derecesinin şaşırtıcı olduğunu vurgulamaktadır. Bazı bilim adamlarının zihinsel ustalık ve akademik güvenilirlikleri açısından yüksek başarı sağlayan meslektaşlarıyla aynı düzeyde oldukları halde neden düşük performans gösterdiklerine ilişkin yapılan bir araştırmada, araştırmacılar bütün bilim adamlarının e-posta örneklerini incelemişlerdir. Duygusal ve sosyal yeterliliklerinin zayıflığı nedeniyle sevilmeyen çalışanların, meslektaşları tarafından, tıpkı oyunbozanların ve gösteriş meraklılarının oyun alanlarından dışlandıkları gibi dışlandıklarını ortaya çıkarmışlardır. Yapılan araştırmada iş yaşamında oyun alanlarının yerini, kısmen

dedikodu yapmak, kısmen de karşılıklı profesyonel bilgilerin ve herhangi bir proje hakkında tavsiyelerin paylaşımı amaçlı kullanılan sohbet odaları almaktadır.

İş ortamında duyguların, iletişim üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla birlikte duygusal zekânın da öneminin kavranmasının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Birçok alanda sorunları çözen anahtar olarak tanımlanan duygusal zekâ yeterliliklerinin zayıf olması, bireyler arasındaki iletişimin kalitesinin farklılaşmasına, dolayısıyla örgüt içi iletimin de bu durumdan etkilenmesine neden olmaktadır. Örgüt içerisindeki iletişim kaynaklı sorunların önlenmesi ve örgütsel iletişimin etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütün hedeflerine ulaşması adına gerekli görülmektedir.

Bu noktada duygusal zekânın en önemli özelliği, bireylerin duygusal zekâ yeterliliklerinin tümüyle kalıtsal bir yapıda olmayıp, öğrenilerek geliştirilebilir olduğudur. Yöneticilerin ya da çalışanların sadece teknik yeterlilikler ya da bilişsel zeka açısından değerlendirilmesinin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu noktada duygusal zekâ yeterliliklerine dair eksikliğin saptanıp, bu yolda bireyi geliştirme etkinliklerinin örgütsel iletişim süreci içerisinde ele alınması örgüt açısından faydalı olacaktır. Bu doğrultuda günlük hayatta ve örgütsel yaşamda duygusal zekânın uygulamada gözle görülebilir ve ölçülebilir yansımaları olarak nitelendirilebilecek duygusal zekâ yeterlilikleri bu araştırmanın ana konusu olarak ele alınmıştır ve bu araştırmanın ana problemi “Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin etkileri nelerdir?” biçiminde ifade edilmektedir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ yeterliliklerinin örgütsel iletişim sürecine bakışlarında; çalışanlarla ve diğer yöneticilerle iletişimlerinde ne ölçüde etkili olduğuna yönelik genel durumu belirleyerek, ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirmektir. Bu doğrultuda yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri ve bu yeterliliklerin örgütteki iletişimi ne derece etkin kıldığına yönelik mevcut durumu değerlendirmek bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır ve bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Yöneticilerin örgütlerindeki iletişim sürecine ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda kaç yıldır çalıştığı, mesleki tecrübe, bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı, çalıştığı şirket, çalıştığı bölüm ve işyerindeki unvana göre farklılaşmakta mıdır?
2. Yöneticilerin kendi duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda kaç yıldır çalıştığı, mesleki tecrübe, bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı, çalıştığı şirket, çalıştığı bölüm ve işyerindeki unvana göre farklılaşmakta mıdır?
3. Yöneticileri değerlendiren bireylerin duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda kaç yıldır çalıştığı, mesleki tecrübe, bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı, çalıştığı şirket, çalıştığı bölüm ve işyerindeki unvana göre farklılaşmakta mıdır?
4. Yöneticilerin kendi duygusal yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleri ile yöneticileri değerlendirenlerin duygusal yeterliliklere ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?
5. Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim unsurlarına ilişkin görüşleri arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?
6. Yöneticileri değerlendirenlerin, yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim unsurlarına ilişkin görüşleri arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?

1.3. Önem

Yapılacak araştırma sonucunda elde edilecek bulguların;

1. Konu ile ilgili literatür tarandığında örgütlerde çalışan bireylerin duygusal zekâ yeterliliklerine yönelik araştırmaların varlığı söz konusu olmakla birlikte örgütlerde

iletişim süreci ve duygusal zekâ kavramı arasındaki ilişki üzerine çalışılmadığı ve bu konuyla ilgili yapılacak diğer çalışmalara yol gösterici nitelikte olacağı,

2. Duygusal zekâ yetkinliğinin geliştirilebilmesi mümkün olduğundan, örgütlerin bu konudaki eksikliklerini tanımlayarak, gerçekçi değerlendirmeler yapma konusunda katkıda bulunacağı,

3. Örgüt içerisindeki duygusal olarak hazır bulunmamanın ya da duyguların farkında olamayıp onları uygun bir şekilde ifade edememenin beraberinde getireceği sorunları ortadan kaldırarak örgüt içi iletişim yönetimini daha etkili kılacağı,

4. Örgütsel iletişim yolundaki duyguların ifade biçimlerinden kaynaklanan engellerin ortadan kaldırılarak örgüt içi çatışma yönetiminde yöneticilerin daha etkin olacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmaya katılanların anketi yanıtlarken kişisel özellik, görüş ve eğilimlerini içtenlikle ortaya koyduğu,

2. Duygusal zekâ yeterliliklerine dair eksikliklerin farkına varılması halinde geliştirilebilmesinin mümkün olduğu,

3. Duygusal zekâyı oluşturan alt beceri gruplarına dair geliştirilen ölçü araçlarının duygusal zekâ yeterliliklerine dair veriyi ortaya koyduğu ve bu doğrultuda oluşturulacak anketin kapsam geçerliği için uzman kanılarının yeterli olacağı.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- Yaşar Holding İnsan Kaynakları Bölümü tarafından uygun görülen şirketlerde, yönetim kademesindeki üst ve orta kademe yöneticilerinin katılımıyla,
- Araştırmada kullanılan duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin envanter çok yönlü değerlendirmeyi esas aldığından, sadece birbirlerinin davranışlarını gözlemleyebilecek ve değerlendirebilecek şekilde çalışan yöneticilerin katılımıyla,
- Duygusal zekâyâ ait elde edilecek veriler Duygusal Yeterlilikler Envanteri'nde (ECI 2.0 - Emotional Competencies Inventory Version 2) yer alan duygusal zekâ yeterlilikleri ve bu envanter kapsamında yer alan sorularla sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Duygusal Zeka (Emotional İntelligence): Bireyin kendisi ve başkalarına ait hissettiklerini ve duygularını yansıtabilme, ayırım yapabilme ve bu konuda sahip olduğu bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme becerisidir (Salovey ve Mayer, 1990, s.189).

Bilişsel Zeka Katsayısı (Intelligence Quotient): Madde organizasyonu, planlama, kelimeleri kullanma, anlama ve onları gerçeklere göre düzenleme temeline dayanır. Bireysel bilgi bankası olarak da nitelendirilebilecek olan IQ, kişinin hafızası, kelime hazinesi ve görsel beyin koordinasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Stein ve Book 2000, s.32).

Duygusal Yeterlilik (Emotional Competence): İşbaşında olağandışı bir performansla sonuçlanan duygusal zekâyâ dayalı ve öğrenilen bir beceridir (Goleman, 2003, s.36).

Örgütsel İletişim (Organizational Communication): Bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları işinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir (Koçel, 2003, s.530).

1.7. Kısaltmalar

DZ : Duygusal zeka

IQ : (Intelligence Quotient) Bilişsel Zeka katsayısı

EI : (Emotional Intelligence) Duygusal Zeka

EQ : (Emotional Quotient) Duygusal Zeka katsayısı

BÖLÜM II

ALANYAZIN TARAMASI

2. ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın kuramsal kısmı yer almaktadır. Duygu, bilişsel ve duygusal zeka kavramları, yeterlilikleri, iletişim öğeleri, örgütsel iletişim tanım ve biçimleri, yönetim anlayışında duygu, duygusal zeka ve iletişim yeterlilikleri, örgütlerde duyguların yönetilmesi konuları üzerinde durulmaktadır.

2.1. Duygu Kavramı

Hayatın birçok aşamasında gerek günlük hayatta gerekse iş yaşamındaki birçok düşünce ve davranışı yönlendiren duyguların bilinmesi ve incelenmesi, ortaya koyduğu etkilerin anlaşılması açısından önemlidir. Luthans (2002, s.298)'a göre kısaca bireyin herhangi bir şey hakkındaki hissettikleri olarak tanımlanabilecek olan duygular aslında harekete geçmeyi sağlayan dürtülerdir ve birey olarak insanın yaşamla baş edebilmesi için acil plan yapabilecek şekilde programlanmıştır (Goleman, 2003, s.20). Duygu sözcüğü kök itibarıyla Latince hareket etmek anlamına gelen "motere" kelimesinden türemiştir. Bir başka ifade ile duygu kelimesi anlam olarak "Emotion" (E-motion) bir başka ifade ile hareket halindeki enerjiden gelmektedir.

Her duygu bireyi belli bir harekete yöneltmektedir. Duygular eylemi arttıran, sürdüren ve yönlendiren süreçlerdir. Cooper ve Sawaf (2000, s.39) her duygunun bir işaret olduğunu vurgulayarak, duyguların dikkati toplama konusunda bireyi harekete geçirici olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca duyguların bireyleri hareketlendiren soru soran, bazı durumları açıklığa kavuşturan, kapasiteyi arttıran, öğrenen, pratiğe geçiren veya tavır aldırın özellikleri olduğunu da vurgulamaktadırlar.

Duygularla ilgili olarak aynı doğrultuda Barutçugil (2002, s.73-74), duygunun hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir hareket olduğunu vurgulamaktadır. İsteyerek yapılan davranışların genellikle

bir amaca ulaşma adına yapıldığının altını çizen Barutçugil duygusal tepkilerin de tipik bir şekilde amacı elde etme ya da etmeme ile bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Duygular davranışlardan fazlasını ifade ederken, aynı zamanda duygular belirli fiziksel değişikliklerle beraber ortaya çıkarak, eylemleri değiştirmekte ve çevredeki insanları etkilemektedirler.

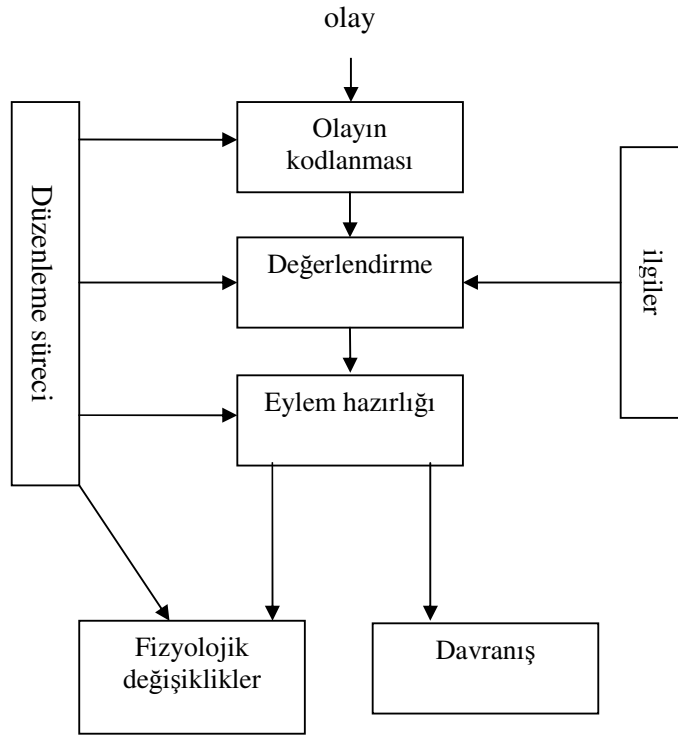
Duygular bilinçdışında oluşan ve vücutta hissedilenlerin yansıması olarak kendini gösteren bilginin işlenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Feldman, 1999, s.12). Aynı zamanda insan bedeninin verdiği sinyaller olarak nitelenebilecek duygular aracılığıyla, birey iç dünyasında neler olduğunu hissedebilecek ve bu doğrultuda eksiklikleri telafi etme adına harekete geçebilecektir (Gün, 2002, s.13-17). Bu konuda duyguları, bireyin iç dünyasında kişi, nesne, olay, olguların uyandırdığı etki, tepki ve izlenimler olarak tanımlamak mümkündür (Güz ve diğerleri 2002, s.111).

Duygular uygun aksiyon eğilimlerinin tepkilerini hazırlar ve harekete geçirir (Lord ve Kanfer, 2002, s.7). Lazarus (1991) da bu durumla ilişkili olarak duyguları, kendimizle ilgili istekleri sürdürmek ve başarıya ulaşma adına karmaşık, şekillenmiş, organizmaya özgü tepkiler olarak tanımlamaktadır (Aktaran Kreitner ve diğerleri, 2002, s.140).

Bu noktada duygular bilinçdışı gerçekleşerek, vücutta elde edilen bilginin işlenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Belli başlı önemli duyguları öfke, korku, mutluluk, sevgi, şaşkınlık, tikslenme, üzüntü şeklinde sıralamak mümkündür. Duygularımızın kişilerarası ilişkiler boyutunda rehberlik görevini üstlenen yapı taşları olduğunu ifade eden Yaylacı (2006, s.40) düşüncelerimizin pozitif ve negatif duygularımızdan etkilendiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda pozitif duyguları; heyecan, mutluluk, neşe, iyimserlik, odaklanma v.b. olarak tanımlarken, negatif duyguları ise; korku, kızgınlık, kin, düşmanlık, öfke, şiddet, kıskançlık, keder, üzüntü, tükenmişlik olarak ortaya koymaktadır. Olumlu duyguların düşünce ve entelektüel yapıyı motive ederek güçlendirdiği, olumsuz duyguların ise entelektüel zekâyı engelleyerek isteksizlik, verimsizlik, konsantrasyon kayıpları, algı bozuklukları gibi sorunlarla iletişim performansını etkilediğini iletmektedir.

Duygularla ilgili iletişimi şekillendiren en önemli noktalardan birisi de hissedilen ve ortaya konulan duyguların arasında farklılıklar bulunmasıdır. Duygular, strese neden olabilecek ya da ona uyum sağlanabilecek durumlarda ve sonrasında yaşanabilecek biyolojik ve psikolojik problemlerde de rol oynamaktadır. Özellikle günlük hayatta duygulara dayalı davranışın sosyal ilişkilerde yıkıcı etkisi bulunmaktadır (Kreitner ve diğerleri, 2002, s.140). Ortaya çıkan duygusal enerjinin yarattığı gerilimin uygun bir davranış şekliyle ortaya konulması önemlidir. Bu aşamada duygular mantığın rasyonelleşmesini gerektirmeden onu tamamlayarak, sezgisel, önceden düşünülmüş ve üzerinde düşünülerek açıklığa kavuşturulan bir mantık sunarak iyi bir yaşamın itici dürtüleri konumuna gelmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2000, s.8).

Duyguların meydana geliş süreci birbirini izleyen ve birbirlerini tamamlayan adımlar şeklinde oluşmaktadır. Frijda ve Mesquita (1994, s.53)'ya göre Şekil 1'de gösterildiği üzere birey olaylarla yüzleşir ve onları elindeki mevcut bilgiler doğrultusunda değerlendirir. Değerlendirme sürecinde birey gerçekleşen olayı ilgisi kapsamında daha önceki benzer durumlarla karşılaştırır. Durumun hoş bir durum ya da zarar verici bir durum olup olmadığına ilişkin değerlendirmeye yönelik olarak duygu süreci başlar. Değerlendirme sonucunda özel değerlendirme kalıpları duygusal tepkinin özünü oluşturan, eyleme hazır bulunma durumuna ve birbirine bağlı farklı fizyolojik değişikliklere yol açar. Düzenleme süreçleri değişik birçok alt sürecin ortaya koyduğu çıktıları düzenler, sonuç olarak olaya ilişkin tepkileri geliştirir ya da onları azaltarak davranışlara ket vurur. Duyguların meydana geliş ile ilgili bu süreç ayrıntılı bir biçimde Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Duygu süreci (Frijda ve Mesquita, 1994, s.53).

Duygu kavramına farklı açıdan yaklaşan Gün (2002, s.13-17)'e göre duygular, yaşam enerjisi, bedenimizin bize verdiği sinyaller, yaşamla ilgili gerçekliğin ifadesidir ve yaşam enerjisinin değişik ölçekteki frekansları bireylerde farklı duygulara sebep olmaktadır. Korku düşük frekanslı, coşku ise yüksek frekanslı bir yaşama enerjisidir. Korku dolu bir insan bu sebepten dolayı bitkin, tükenmiş ve rahatsız olarak görünebilir. Aksine coşku duygusuna sahip birey ise canlı ve yaratıcıdır. Bu tarz duygular ya da yaşama enerjilerine sahip bireyler kendileriyle beraber çevreleriyle iletişimlerinde bu duyguları yansıtırlar. Zanden (1997, s.159) de duyguların sadece hissedilenler olmadığını bireylerin kendileri ve çevreleriyle ilişkilerini kurma sürdürme ve yok etme süreçlerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu iletişim sürecinde yakınlığı sağlayan duygular vücutta değişen ve diğerleri ile etkileşimde bulunan enerjiye yönelik bilincin artmasına sebep olurlar ve bu yolla birey duyguları yönetmede daha etkin duruma gelir. (Fuimano, 2004, s.10).

Gün (2002, s.13-17) ise duyguların enerji olarak şekil değiştirdiğini ama yok olmadığını, bazen görmezden gelinse de, reddedilse de bastırılrsa da yok edilemeyeceğini savunmaktadır. Daha önce de vurgulandığı üzere duygular yaşama enerjisidir ve ifade yoluyla açığa çıkmayı, anlamlı hale gelmeyi ister. Bu sebeple düzgün ifade edilmeyen duygular psikolojik ve fiziksel sorunlara da yol açmaktadır.

Bu sebeple, duygusal enerjiyi uygun bir şekilde hayata aktarmak adına özellikle durmayı, duyguyu hissetmeyi, mesajını ve anlamını düşünmeyi, uygun bir enerji ve hareketle ona karşılık vermeyi öğrenmek önemlidir. Duygusal değerlendirme bireyleri nasıl hareket etmeleri, ne zaman hareket etmeleri, nereye doğru ve neden hareket etmeleri konusunda yönlendirmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000, s.48). Bu noktada duygularla ilgili yapılan tanımlardan yola çıkarak duyguların ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Caruso ve Salovey, 2004, s.10-13):

- Bireyin çevresinde meydana gelen değişikliklerden dolayı ortaya çıkarlar.
- Otomatik olarak başlarlar.
- Çabuk bir şekilde fizyolojik değişiklik yaratırlar.
- Uyulan kuralları ve düşünme şekillerini değiştirirler.
- Eyleme hazırlarlar.
- Bireysel hisler yaratırlar.
- Etkileri hızlı bir şekilde çevreye dağılır.
- Dünyayla başa çıkma, hayatta kalma ve çabalama adına yardımcı olurlar.

Frijda (1986)'ya göre duygular bireyin yaşamasına ve hayatta kalmasına yardımcı olmaktadır. Duygular sadece insana özgü olmayıp, türlerin ve diğer canlıların da acil durumlar karşısında veya dış dünyayı keşfetmelerinde, tehlikeden uzaklaşmalarında, grubun diğer üyeleri ile bağlar kurmalarında, kendini koruma, üreme gibi değişik durumlarda etkilidirler (Aktaran Caruso ve Salovey, 2004, s.9-23). Bu duruma göre, her duygunun temelinde aslında hayatta kalabilmeyi sağlayan biyolojik temelleri görebilmek mümkündür. Çevre şartlarına göre şekillenen duygular, davranışları uyumlu olma yolunda harekete geçirerek bireye yardımcı olmaktadır. Duygular, bireylerin

hayatlarını ilgi çekici kılmakla kalmayıp, bireyin yaşadığı çevreyle mücadele etmesinde ve hayatta kalması konusunda yardımcı olmaktadır.

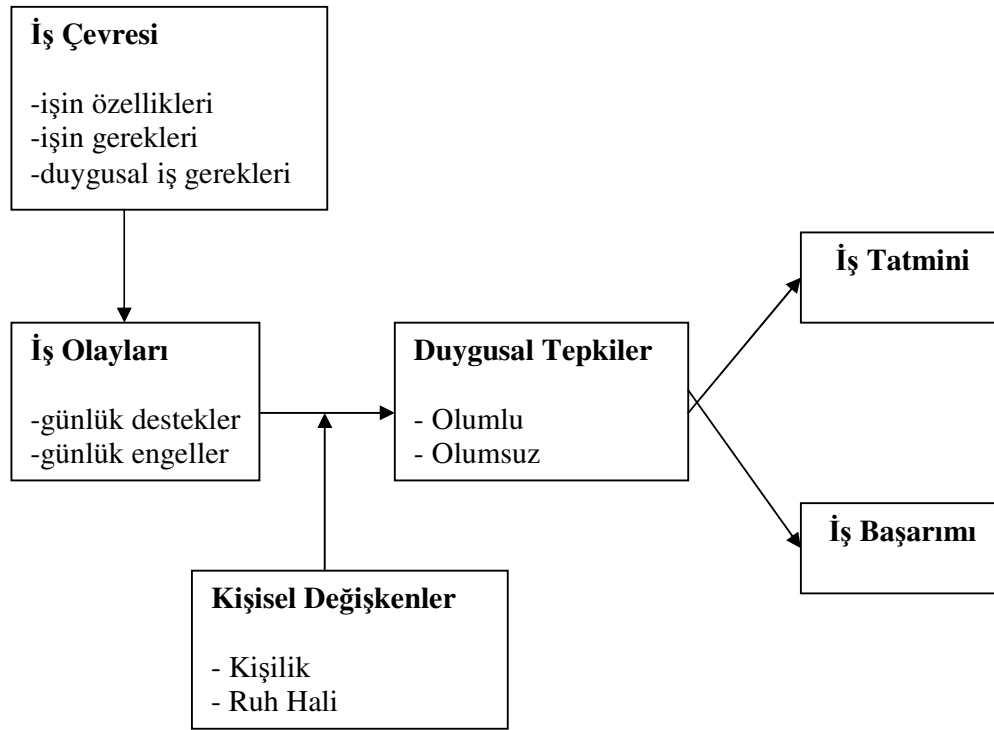
İnsanın geçmişten bugüne hayatta kalabilmesinde ve diğer insan ya da diğer canlılar üzerinde etkisini sürdürmesinde, zorlu doğa şartları ile mücadelesinde büyük önemi olan biyolojik tepkileri ve duygu dışavurumları, geçmiş çağlarda yaşayan insanların liderlik vasıflarını ortaya koymasında etkili olmuş, öfke ile birlikte kişide meydana gelen biyolojik değişimler insanın hayatta kalabilmesini sağlamıştır. Goleman (2003, s.22)'a göre insan organizması, karşılaşılan bir tehlike ya da ani durum karşısında bu içgüdüsel tepkileri ile birçok tehlike yaratacak durumdan ivedilikle kurtulabilmektedir. Fakat zamanında hayatta kalmayı sağlayan örneğin, öfke gibi duygular, günümüz yaşam koşullarında kontrol edilemediğinde, toplumsal açıdan zarar verecek noktalara ulaşabilmektedir. Okul çağında elinde silah ile okul basan çocuklarla ilgili haberler bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

Bu doğrultuda ifade edilen geçmiş çağlarda hayatta kalmayı sağlayan aşırı duygusal tepkiler, düşünmeden ve duyular kanalıyla duygulara dönüşen durumlar ve kendini ifade etme şekilleri, bireyin toplum içinde gelişimiyle beraber bu duyguların daha iyi ve bilinçli bir şekilde ortaya konulması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Zajonc (1980)'a göre duygular bireyleri sosyal dünyaya bağlarlar ve böylece sosyal bütünleşme ve düzenlemenin anahtarı konumuna gelirler. Çünkü duygular, davranışın yeniden oluşması ve pekişmesi yolunda temel teşkil etmektedirler (Markus ve Kitayama, 1994, s.94). Bu sebeple duyguları tanıyıp onları daha uygun bir şekilde ifade etme becerisi, başarı ve amaçlara ulaşma adına önem arz etmektedir.

Duygunun davranış-biliş-duygu içinde ortaya çıkan bir süreç olduğundan yola çıkılırsa, duygu aslında geçmiş, şimdiki zaman ve öngörülen geleceği içeren bir kişisel anlatım öyküsüne dönüşmektedir (Yaylacı, 2006, s.82). Örnek olarak bir kişinin iş yerinde yaşadığı öfke ve kızgınlık gibi duygularını anlayabilmek için buna neden olan, bu kişiyi tetikleyen olayın, ilgili olay ve kişi ile ilgili geçmiş ve durumu hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir. Bu doğrultuda olayın nereye ve hangi eyleme yöneleceği, bu eylemle ilgili gelecekte hangi duyguları uyandıracacağı tümüyle bu süreç içerisinde yer almaktadır.

Duyguların bir süreç olduğu ve hayatın her anında etkili olduğu düşünülürse, duyguların iş ve örgüt yaşamında da etkili olacağı gerçeğinin yadsınabilmesi mümkün değildir. Yıllar boyunca iş ve örgüt yaşamında duyguların yerinin olmadığı, özellikle bu alanın duygular karıştırılmadan mantıksal çerçevede değerlendirilmesinin gerekliliği ön planda olmuştur. Bu tarz görüşler doğrultusunda duyguları işe karıştırmak çoğunlukla bir zayıflık olarak algılanmıştır. Bu doğrultuda Yaylacı (2006, s.78) iş ve örgüt yaşamında gerek yapılan araştırmalara bakıldığında gerekse psikologların çalışmaları incelendiğinde duyguların ihmal edilmiş olduğunun görüldüğünü ifade etmektedir. Bu noktada duyguların etkili performansın önünde bir engel gibi algılandığı iletilmektedir. Düşünülenlerin aksine duygular etkileri itibariyle örgüt ve iş ortamına dair davranışları etkilemektedirler. Bu bağlamda duygular; yaratıcılık, öğrenme ve hafıza, sosyal algı, ilişki, sosyal karşılaştırma, kaynak kullanımı, öz değerlendirme, ahlaki sorgulama, beklenti, yargı, tutum, karar verme ve mantıksız düşüncelerle başa çıkma gibi birçok konu ile yakından ilgilidir (Larsen ve diğerleri, 2002, s.65).

İş ve örgüt yaşamında kişiler herhangi bir durumla karşılaştıklarında duruma ilişkin tepkilerini ortaya koymaktadırlar. Bu tepkiler de kişilerin iş başarıma durumlarını etkilemektedir. Bu duruma ilişkin olarak Robbins (2005, s.118) tarafından ortaya konulan duygusal olaylar modeli ve işleyiş süreci Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Duygusal Olaylar Modeli (Robbins, 2005, s.118)

Şekil 2’de gösterilen duygusal olaylar modeline göre işi oluşturan özellikler, işi çevreleyen görevin çeşitliliği, görevin özgürlüğü, görevin gerekleri gibi durumlar bireyin karşısına çeşitli destekleyici ve engelleyici durumlar çıkarabilmektedir. İş arkadaşlarından yardım görme, başarının övülmesi, destekleyici; amirlerden çelişkili emirler alma, aşırı zaman baskısı gibi durumlar da engelleyici durumlar olarak nitelendirilebilir. Bu durumlar çalışanlarda olumlu ya da olumsuz duyguları tetiklemekte, birey o an ki durumuna ilişkin olarak duygusal tepkiler vermektedir. Sonuçta, duygular iş başarımının derecesi, örgütsel davranış, örgütsel bağlılık, iş terk etme niyeti gibi iş tatmini ile ilgili durumlarda etkili olmaktadır (Can ve diğerleri, 2006, s.92).

Bu doğrultuda, iş ve örgüt hayatında büyük öneme sahip duyguların başarılı bir şekilde idare edilmesi gereklidir. Çoğu zaman yönetimde alınan ve örgütlerin tümünü ilgilendiren önemli kararların temeli, duyguların yarattığı etkilere dayanmaktadır

(Luthans, 2002, s.300). Bu noktada araştırmacılar duyguların yönetiminin, duyguları bastırmak ile karıştırılmaması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Duyguların başarılı bir şekilde yönetimi, o anda hissedilenlerin ne olduğunu gerçekten anlayabilmek ve onları uygun bir şekilde ifade edebilmektir. Kendi duygularını tanıyan, onları yönetebilen, başkalarının duygularını okuyup, bu duygularla etkili bir şekilde başa çıkabilen duygusal yetenek sahibi kişiler, gerek yakın ve romantik, gerekse kurum içi politik ilişkiler olmak üzere hayatın her alanında başarıyı getiren sözsüz kuralları kavrama becerisinde avantajlı durumdadırlar. Goleman (2003, s.53)'a göre birçok kişi aslında farkında olmadan anlık duyguların korsanlığı olarak adlandırdığı duygusal patlamalar yaşamaktadır. Bu patlamalar sona erdiğinde bunu yaşayan kişilerin bile o anı hatırlayamadıkları ya da sonuçlarının nelere yol açtığı konusunda fikir sahibi olamadıkları bilinmektedir. Bu noktada duygularını sürekli olarak baskı altında tutan, onları aşarak daha yüksek hedeflere doğru gidemeyen insanlar, öncelikle kendilerine olan saygılarını yitirecekler ve sonunda da başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğinin düştüğünü göreceklerdir. Bu durumda duyguları baskı altına almaktan ve onları uygun bir şekilde ifade edememekten kaynaklanacak iletişim sorunları yaşanması gündeme gelecektir (Covey, 2004, s.221). Bu tarz duygu patlamalarına yol açmamak için, dışsal dürtülerin meydana getirdiği duygusal enerjiyi yönetmeyi öğrenmede üç aşamalı bir strateji kullanılmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000, s.44):

- Duyguyu inkâr edip küçümsemek yerine, duygunun kabul edilip hissedilmesi
- Duygunun bireye verdiği bilgi ve değerlendirmenin dikkatle dinlenilmesi
- Duygusal enerjinin uygun ve yapıcı bir karşılık olarak yönlendirilmesi

Duyguların yönetilmesinde, tamamen gönüllü olarak duyguları daraltma veya duygularının bastırılması da işe yaramamaktadır ve bu durum duyguların daha çok şiddetlenerek ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000, s.40). Bu sebeple duyguların farkında olma, onları yönetebilme ve onları ilişkilere yansıtabilme gibi becerileri geliştirme yolunda adım atılması gerekmektedir. Her ortamda duyguları tanıma, yönetebilme, etkin kullanma ve ilişkilere aktarma açısından duygusal zekâ ve yansımalarının bilinmesi önem taşımaktadır.

2.2. Duygusal Zekâ Kavramı

2.2.1. Bilişsel ve Duygusal Zekâ Farklılıkları

Bireylerin istenilen amaçlara ulaşmasında zekâ seviyelerinin önemli olduğu, zekâ açısından yeterli olamayanların ise hayatın her alanında başarılı olmak konusunda şanslarının bulunmadığı düşünülür. Bu tarz bir yaklaşımla söz konusu hayatın her alanında başarıya ulaşmanın bilişsel zekâ ile gerçekleşeceğine inanılmaktadır. IQ olarak nitelendirilen bilişsel zekâ katsayısı, bir başka ifade ile madde organizasyonu, planlama, kelimeleri kullanma, anlama ve onları gerçeklere göre düzenleme temeline dayanır. Bireysel bilgi bankası olarak da nitelendirilebilecek olan IQ, kişinin hafızası, kelime hazinesi ve görsel beyin koordinasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Stein ve Book 2000, s.32). Bu bağlamda Güney (2000,s.225) ise zekâyı insanın öğrenme sürecinde anlama, kavrama, parçaları veya bilgileri ilişkilendirme, bütünleştirme, değerlendirme ve yorumlar yapma aşamalarında yönlendirici olan bilişsel ve duyuşsal özelliklerle yakından ilgili bir kavram olduğunu ifade etmektedir.

Bilişsel açıdan yüksek zekâ seviyesine sahip olmak sorunların kolayca çözüleceğine ve hayatta başarılı olunacağına dair garanti verememektedir. Zekâ ile ilgili geleneksel ölçü araçları, hayatta başarı ile ilgili olarak çok az ipuçları vermektedirler (Sutarso ve diğerleri, 1996). Bu konuda Konrad ve Hendl (2003, s.10), IQ testlerinde ortaya çıkan zekânın genel olarak sadece hayal gücü, matematik-analitik idrak ve sözlü ifade yeterliliğinin az ya da çok karıştırılmış ve uyumlu hali olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca bu öğelerin sadece birbirine olan oransızlığının giderilmesinin yeterli olmayacağını, iş hayatında başarı evlilik, sosyal hayatta ve birebir ilişkilerde mutluluğu yakalayabilmek için duygusal zekâyı ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler.

Aynı şekilde bilişsel zekâ kavramı, bir problemi mantıksal olarak analiz etmek ve çözmek için gereken bir dizi beceridir. Fakat bir problemi çözmek için bilişsel becerilerden fazlası gerekebilmektedir. Problem çözmeye üç aşama yer almaktadır. Bu aşamalar (Merlevede ve diğerleri, 2006, s.25):

- Problemin ana hatlarıyla ele alınıp verilerin toplanmasını içeren problemin tanımı aşaması,
- Problem tanımında saptanan tüm etmenlerin hesaba katan teorik bir çözüm bulunmasını kapsayan problemin çözümü aşaması,
- Çözümün uygulanması aşamasıdır.

Yukarıda bulunan aşamalardan problem çözme sürecinde yer alan ilk iki aşama klasik zekânın alanına girmektedir. Fakat üçüncü aşamada bulunan çözümün uygulanması aşaması uygulamayı gerektirdiğinden duygusal zekâ kapsamında yer almaktadır.

Öte yandan, örgüt yaşamında da başarılı olarak anılan insanlar arasında yer alabilmek için sanılanın aksine sadece IQ seviyesinin yüksek olması ya da iyi bir okuldan okul mezun olmak yeterli olamamaktadır. Şüphesiz bu yeterlikler önemli görülmele birlikte, değişen dünyada “soyut düşünme gücü” olarak tanımlanan zekâ kavramı yerini yeni farklı kavramlara bırakmaktadır. Duygusal zekâ da bu kavramlar arasında yer almaktadır. Yaşamın kendisi soyut değildir ve IQ olarak nitelendirilen zekâ açısından üstün olan insanların iş yaşamında da başarılı olacakları varsayımdan ibarettir (Bıçakçı, 1999, s.337-338). Bu doğrultuda bir bireyin toplumda edineceği yeri IQ'nun dışında kalan bireyin ait olduğu sosyal sınıftan, şans da dâhil olmak üzere birçok değişik faktör etkilemektedir. Bu faktörler arasında kendini harekete geçirebilme, engellere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, kendini başkasının yerine koyabilme gibi durumları içersinde barındıran duygusal zekâ önemli bir yer teşkil etmektedir.

Çoğu zaman duygular, insan olmanın temel gerçekleri olmalarına rağmen, kişilerin arınmaları gereken kötü unsurlar olarak sunulmuşlardır. Bu sebeple, günümüze kadar ağırlıklı biçimde bilişsel öğeler ve bilişsel zekânın önem kazandığı yönetim düşüncesi ciddi bir değişim geçirmek zorundadır (Çakar, 2006, s.111). Bu noktada, büyük liderleri toplum içinde diğerlerinden farklı kılan nedir diye sorulacak olduğunda, bu soruyu bilinen genel kanının aksine onların sahip oldukları IQ'ları, teknik becerileri ve hatta endüstriyel tecrübeleri değil onların sahip oldukları duygusal zekâları bir başka ifade ile

kendilerinin ve diğçerlerinin duygularını yönetebilme becerileridir şeklinde cevaplamak mümkündür (Benjamin, 2004, s.137).

Tüm bu konular dâhilinde bilişsel zekâ seviyesi açısından eşit zekâ seviyesine sahip iki kişiden birinin daha başarılı olması, diğçerinin aynı başarıya ulaşamaması gerççęi, duygusal zekâ yeteneğini daha iyi bir şekilde açıklamak gereğini ortaya koymuştur. Belirtildiği üzere bu noktada duygusal zekâ başarı yolunda önemli bir ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı olmak için bireyler bazı önemli yapıtaşlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu yapıtaşları; bireylerin ilgi alanları, zihinsel ve fiziksel becerileri ve duygusal zekâlarıdır. Baltaş (2001, s.66-67)' a göre bu yapıtaşlarını kısaca ortaya koymak gerekirse bireylerin;

- *İlgi alanları* yapmaktan hoşlandıklarını,
- *Zihinsel ve fiziksel becerileri*, yapabileceklerini (kapasitelerini),
- *Duygusal zekâları* ise neler yaptıklarını ve özellikle gelecekte neler yapabileceklerini göstermektedir.

Duygusal zekânın önemine vurgu yapılırken, yapılan araştırmalar ve ortaya konan ifadeler bilişsel zekâyı dışlamak yerine, bilişsel ve duygusal zekâ becerilerinin birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Üstün performans gösteren bireyler her ikisine de sahiptirler. İş karmaşıklařtıķça duygusal zekâ daha da önem kazanmaktadır. Bunun tek nedeni ise, duygusal zekâ yeterliliklerindeki eksikliğin kişinin sahip olabileceği teknik uzmanlık ya da üstün zekânın kullanımını da etkileyebilmesidir. Bu doğrultuda kısaca denilebilir ki, kontrol edilemeyen duygular akıllı insanları aptallaştırabilmektedir ve duygusal yetersizlikler onlardan verim almayı kısıtlamaktadır (Goleman, 2003, s.33).

Duygusal zekâ ile ilgili olarak bilişsel zekâdan farklı olarak vurgulanması gereken en önemli nokta bireylerin doğuştan sahip oldukları bilişsel zekâ seviyelerinin değişimi söz konusu değilken, bireylerin sahip oldukları duygusal zekâ yeterliliklerinin geliştirilebilmeye uygun olmasıdır. Bunun için ön şart ise bireyin kendisinin ve duygularının farkında olmasıdır (Baltaş, 2001, s.67).

Duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirme ve bu konuda daha sağlıklı adımlar atabilme adına başarıya ulaşma yolunda duygusal zekânın iyi bir şekilde tanımlanması ve duygusal zekâyı şekillendiren etkenlerin ortaya konulması gerekmektedir.

2.2.2. Duygusal Zekâ Tanımları

IQ'nun bir kavram olarak başarıyı tanımlayamadığı noktada harekete geçen ve bireylerin başarıya ulaşmasında etkin rol oynadığı düşünülen duygusal zekâyı en kısa ve basit haliyle açıklamak gerekirse, duyguların zeki bir şekilde kullanımı şeklinde tanımlamak mümkündür (Weisinger, 1998). Buradan hareketle duygusal zekâyı duyguların davranışlara rehberlik etmesi ve ortaya çıkacak sonuçlar üzerinde düşünmeye yönelik tasarlanmış bir şekilde duyguların işe koşulması olarak da tanımlamak mümkün görülmektedir. Bu noktada duygusal zeka ile ilgili daha geniş bilgi sahibi olabilme adına farklı bakış açılarından duygusal zeka tanımlarını ortaya koymak gerekmektedir.

İlk olarak 1990 yılında duygusal zekâ kavramını ortaya koyan psikologlar Salovey ve Mayer (1990, s.189) duygusal zekâyı “bireyin kendi ve başkalarına ait hissettiklerini ve duygularını yansıtabilme, ayırım yapabilme ve bu konuda sahip olduğu bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme becerisi” olarak tanımlamaktadırlar.

Goleman (2003, s.11)' a göre duygusal zekâ adı verilen temel yaşam becerisi; duygusal dürtülere hâkim olabilme, diğerinin ne hissettiğini anlayabilme, ilişkileri düzgün yürütebilmedir. Öte yandan bireylerin kendilerini ve ilişkilerini ne şekilde ele aldığını ortaya koyan duygusal zekâ Aristo'nun ifade ettiği gibi doğru kişiye, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızabilmek gibi önemli bir beceriye sahip olabilmedir.

Bir başka tanımda Lynn (2003, s.2) duygusal zekâyı bireyin kendisi ve diğerleriyle olan ilişkilerini yönetmeye dönük becerilerden sorumlu zekâ türü olarak tanımlamaktadır. Öte yandan duygusal zekâ, insanın başarılı bir şekilde vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm karmaşık davranış, yeterlilik, inanç ve değerlere

verilen ortak addır (Merlevede ve diğeri, 2006, s.26). Aynı doğrultuda duygusal zekâyı, bireysel farkındalık, dürtülerin kontrolü, süreklilik, kendi kendini motive etme, empati ve sosyal ilişki kurma becerilerinden oluşan bir bütün şeklinde tanımlamak mümkündür (Reiff ve diğeri, 2001, s.1).

Acar (2001, s.3) duygusal zekâyı bireyin yaşamındaki başarısının belirleyicisi olarak öncelikle kendine ait duygularını fark edip tanıması, onları uygun şekilde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki hedefleri için öz motivasyonunu gerçekleştirebilmesi ile ilişkili bireysel yetenek ve becerilerle, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilmekle ilişkili sosyal yetenek ve becerilerin bir kombinasyonu şeklinde tanımlamaktadır. Bu sebeple duygusal zekâyı iki kısımda incelemek mümkündür (Merlevede ve diğeri, 2006, s.26)

- *Kişisel zekâ*: Kişinin ruh hali, hisleri, diğeri zihinsel durumları, bunların davranışları etkilemesi ve bu durumları değiştirme, yönetme güdüleme gibi süreçleri ortaya koymaktadır.
- *Sosyal zekâ*: başkalarının duygularını tanıma bu bilgileri davranış ilişki kurma ve koruma için rehber olarak kullanma durumunu ifade etmektedir.

Kultanen (2001, s.4)'e göre ise duygusal zekâyı üç basamakta tanımlamak mümkündür. Duygusal zekâ, öncelikle bireyin kendisinde ve diğeri insanlarda farklı duygu ve hissedilenleri tanımlayabilme, ikinci olarak kendini motive edebilme ve duygu durumlarını etkili bir şekilde yönetebilme, üçüncü ve son olarak da diğeri insanların duygu durumlarını yönetebilme becerisidir

Toktamışoğlu (2003, s.73)'na göre ise duygusal zekâ insanın iç dünyasını tanıması, yönetebilmesi ve çevresindeki insanlarla uyumlu bir iletişim içinde bulunması ile ilişkilidir. Sosyal yaşamda dahi yansıtılmasının, ortaya çıkarılmasının zayıflık olarak nitelendirildiği duyguların başarının anahtarı olduğu ve duygusal zekâda önemli olan noktanın bu duyguların sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi olduğu vurgulanmaktadır.

Aynı şekilde Cooper ve Sawaf (1997) da yalnız duygulara sahip olmanın yeterli olmayacağını vurgulayarak, duygusal zekânın kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi, öğrenmemizin yanında duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşama ve işe etkin bir şekilde yansıtıp onlara uygun tepkiler vermeyi sağladığını ifade etmektedir. Bu çerçevede duygusal zekâ tanımını, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak ortaya koymaktadırlar.

Baltaş ise (2001, s.68-69) duygusal zekâyı bireyin kendi duygularının farkında olması, duygusal tepkisinin farkına vardığı an bu duygu ile olumlu bir şekilde başa çıkma çabası olarak tanımlamaktadır. Duyguların farkında olmak için bu bireylerin geriye dönük olarak hissettiklerini tanımlayabilme yeteneklerini ortaya koymaları gerekmektedir. Bu noktada, bireyin daha önceden tecrübe ettiği hissedilenleri çabuk ve uygun bir şekilde sürdürme yeteneğinden kaynaklanan uygun tepkiler üzerinde yoğunlaşması duygusal zekânın işlevsel hale gelmesi açısından önemlidir (Reiff ve diğerleri, 2001, s.1). Daha doğrusu gerçekte geçmiş tecrübeler ışığında ne hissettiklerini anlayıp uygun duygusal tepkiler göstermek duygusal zekâ ile ilgilidir. Bu alandaki yetersizlikler bireyin kendisine ve çevresine zarar veren duygu ve davranışlara yol açmaktadır. Örnek olarak annesiyle yürürken aniden caddeye fırlayan çocuğuna annesinin vurması çocuğun itaatsizliğine karşı öfkeden doğan bir ceza olarak görülse de annenin asıl duygusu bu olayda oluşabilecek herhangi bir trafik kazasından duyulan korkunun yarattığı bir davranıştır (Baltaş, 2001, s.68-69).

Duygusal zekâ ile ilgili olarak Boyatzis ve Sala (2004, s.5) duygusal zekâyı bireyin, kendisinin farkında olması, kendisini yönetmesi, diğerlerinin farkında olması, diğerleriyle olan ilişkilerini yönetmesi yolundaki yeterlilik veya becerilerin tümü olarak daha detaylı bir tanımla ortaya koymaktadırlar. Weisinger (1998) ise benzer bir sınıflandırmayı bireysel farkındalık, duyguları yönetebilmek, kendimizi güdülemek ve etkili iletişim becerileri geliştirmek şeklinde sıralamaktadır.

Duygusal zekâ kavramını Demirel (2000, s.111) ise; kendi kişiliğini tanıma, özdenetim, sabır, sebat, tutarlılık, içgüdü, kendini başkasının yerine koyma (empati), insanlarla iletişim kurma yeteneği, hoşgörü, esneklik, dengeli ve tutarlı olmak şeklinde ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile kişisel davranışlar, tepkiler, iletişim biçimini belirleyen yetenekler, tutumlar ve yeterliklerden oluşur. Öte yandan duygusal zeka etkin bir şekilde üretken ve pozitif olarak bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını hissetme, yansıtma, anlama ve yönetme kapasitesidir (Fuimano, 2004, s.10). Sonuç itibariyle Farklı baskı ve çevre koşulları altında durumla başa çıkma kabiliyetini etkileyen inisiyatif, empati, güven oluşturmak ve kişisel disiplin gibi birçok beceri ve yeterlilikten meydana gelmektedir. Bir bakıma duygusal zekâ bu durum bir şakanın nasıl paylaşılacağını bilmek, toplantıda konuşabilmek veya kararsız bir yöneticiyi idare edebilme becerisi olarak da nitelendirilebilir (Beagrie, 2004, s.29).

Duygusal zekâ aslında olgunluk ölçütlerinin bir bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Hayatın her evresinde zorluklarla başa çıkmada bu olgunluk ölçütlerinin ne kadar önemli olduğunun bilinmesinin gerekliliği ortaya konulmaktadır. Bu olgunluk ölçütleri (Toktamışoğlu, 2003, s.76):

- Gerçekleri kabul ederek, onlardan yapıcı bir şekilde yararlanabilme,
- Değişimi kabul ederek ona uyum sağlayabilme,
- Endişe ve korkulara karşı koyabilme,
- İnsanlarla karşılıklı yardıma dayalı ilişkiler kurabilme,
- Almak yerine vermekten daha çok tatmin olabilme,
- Karşılıksız sevebilme,
- Enerjisini yaratıcı ve yapıcı amaçlar dâhilinde kullanabilme,
- Olumlu düşünebilmedir.

James (1997, s.221) ise Erik Erickson'un duygusal zekâ tanımından yola çıkarak duygusal zekânın kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği, bir başka ifade ile bir çeşit benlik bütünlüğü olduğunu ifade etmektedir (Ural 2001, s.210). Bu doğrultuda Nelson ve Low, (2003, s.32-33) duygusal zekâ yeterliliklerinin olumsuz stresi azaltmada sağlıklı ilişkiler ve etkili iletişim kurmada, duygusal sağlığı geliştirmede faydalı olduğunu ifade etmektedirler. Bu sebeple Erickson'un psikososyal

gelişim aşamalarını kendilerinin ortaya koymuş oldukları duygusal becerileri değerlendirme süreci ile karşılaştırmışlardır. Buna ilişkin bilgiler Şekil 3'te verilmektedir.

Erickson'un Gelişim Aşamaları	Duygusal Becerileri Değerlendirme Süreci
Güven ve Bunun Karşıtı Güvensizlik	→ Duygusal güvenliğin hayatın ilk yıllarında öğrenilmesinin önemi. Duygusal zekâ becerilerini öğrenmek ve geliştirmek hayatın ilk yıllarında başlamaktadır.
Erken Çocukluk: Bağımsızlık ve Karşıtı Utanç Şüphe	→ Birey içi gelişme, örneğin özgüven becerisinin gelişmesi. Duygusal zekâ ile ilgili tüm alanların öğrenilmesi.
Oyun Çağı Girişim ve Karşıtı Suçluluk Duygusu	→ Birey içi ve bireylerarası yeterlilik alanlarını kapsar. Örneğin öfke kontrolü, endişe, özgüven ve stres yönetimi becerileri.
Okul Çağı: Üreticilik ya da Aşağılık Duygusu	→ Birey içi, bireylerarası ve özyönetim yeterlilik alanlarını kapsar. Zaman yönetimi, etik değerlerin işlenmesi.
Ergenlik Kimlik Bunalımı	→ Özgüven atılganlık, empati, sosyal farkındalık olumlu karar verme, öfke ve kaygı yönetimi ve stres yönetimi becerilerinin geliştirilmesini kapsar.
Genç Yetişkinlik: Yakınlık ve Bunun Karşıtı Yalnızlık	→ Atılganlık, empati, sosyal farkındalık, öfke, kaygı ve stres yönetimi, olumlu değişim becerilerinin geliştirilmesini içerir.
Yetişkinlik: Üreticilik ve Bunun Karşıtı Verimsizlik	→ Üretkenlik ve doyum sağlama adına duygusal zekâ becerilerinin anlaşılması ve kullanılması sürecidir.
Olgunluk Çağı: Bütünlük ve Bunun Karşıtı Çökkünlük	→ Üretkenlik, duygusal sağlık, bireysel yenilenme, hayat stresi ve değişime yönelik olumlu yaklaşımı sürdürme, becerilerini geliştirmeye devam edilmesi.

Şekil 3. Gelişim Aşamaları ve Duygusal Becerileri Değerlendirme Sürecinin Karşılaştırması (Nelson ve Low, 2003, s.32-33).

Mayer ve Salovey (1990, s.189-200) duygusal zekânın dört temel öğeden oluştuğunu ileri sürmektedirler. Söz konusu bu dört öğenin her biri farklı becerileri temsil etmekte ve bu öğelerin tümü de duygusal zekânın gelişimine olanak sağlamaktadır. Tüm öğeler

hiyerarşik yapıda olup tüm öğeler birbiri ile uyumlu ve öncekinde yer alan becerileri temel alacak şekilde oluşturulmuştur. Bu öğeler:

- Duyguları doğru bir biçimde hissetme, değerlendirme ve yansıtma becerisi,
- Bireyin kendisini ve diğerlerini daha iyi anlama ihtiyacı durumunda duygulara ulaşma ve duygular oluşturma becerisi,
- Duyguları anlama ve duyguların nereden kaynaklandığını bilme becerisi,
- Duygusal ve entelektüel gelişmeyi sağlamak için duyguları düzenleme becerisidir.

Benzer şekilde duygusal zekâyı tanımlarken, dört önemli yapı taşı olarak adlandırılan dönüm noktaları çerçevesinde duygusal zekâyı bölümlere ayırmak mümkündür (Cooper ve Sawaf, 1997, s.2-24). Bu bölümler aşağıda yer almaktadır:

- Bu noktalardan ilki kişisel etkinlik ve güven mekânı oluşturan duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geri bildirim, sezgi, sorumluluk ve ilişkiyi içerisinde barındıran *duyguları öğrenmektir*. Duyguları öğrenmek olarak adlandırılan ilk önemli nokta duygusal bilgiye dayanmaktadır. Duygusal bilgi, duygusal zekânın alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların öneminin farkına vararak değerlendirmek şeklinde ortaya konulmaktadır.
- İkinci önemli nokta ise içtenlik, inanılrlık ve esnekliği oluşturarak güven çemberini genişleten, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini arttıran *duygusal zindeliktir*.
- Diğer bir önemli nokta olan *duygusal derinlik* ise yaşamı potansiyel amaçlarla uygun hale getirmek, bunu sorumluluk, doğruluk ve adanmışlık ile desteklemek için çözümler sunmaktadır.
- Dördüncü önemli nokta olan *duygusal simya*, fırsatları yakalama, önceden görülemeyen çözüm yöntemlerini ortaya çıkarma, yetenekleri kullanma yoluyla

sorun ve baskılarla birlikte yaşayabilme becerisi ve gelecek için rekabet etme gücünü artırıp yaratıcı güdülerini geliştirmeye imkân tanır.

Sonuç olarak duygusal zekâ aslında bireyin duygularını tanımlayabilmesi ve değerlendirebilmesi, bu doğrultuda kendisinin ve diğerlerinin duygularını hissetme, anlama ve kullanma becerisidir. Bir şekilde tüm tanımlardan yola çıkarak bu çalışmanın ana hedefleri doğrultusunda duygusal zekayı, bireyin hem kendisinin hem de diğerlerinin duygularının farkında olması, onları yönetebilmesi, duygularının sonuçlarını tahmin edebilmesi ve tüm bu unsurları sağlıklı ve etkin bir iletişimin temelini oluşturabilecek şekilde ilişkilerine yansıtabilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu doğrultuda duygusal zekanın ne olduğunun yanı sıra ne olmadığı ve bu konuda yanlış kanıların bilinmesinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

2.2.3. Duygusal Zekâ İle İlgili Yanlış Kanılar

Duygusal zekâ, bir insanın sadece hisleriyle davranması, iyi ve kolay bir insan olması, hissettiklerini bastırması ve değiştirmesi anlamına gelmemektedir. Bu sebeple duygusal zekâ kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için bazı önemli noktaların bilinmesi gerekmektedir. Bunlar (Yaylacı, 2006, s.49):

- Duygusal zekâ iyi davranmak değildir. Bireyler bazen iyi insan olmak adına yaşadığı duyguları gizleyerek ya da onları yok sayarak diğer insanların hoş karşılayacağı tepkiler vermektedir. Bu durum gerçekten yaşanan duyguların ifade edilememesine, gerçek duyguların bastırılarak farklı zaman ve farklı şekillerde ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- Duygusal zekâ hisleri başıboş bırakmak anlamına gelmez. Tam aksine duygusal zekâda amaç hislerin ve duyguların etkili bir biçimde ifade edilip yönetilerek, insanların ortak amaçları doğrultusunda birlik ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlamaktır.

- Duygusal zekâ yeterlilikleri konusunda doğuştan gelen cinsel bir farklılık söz konusu değildir. Her birey kadın ya da erkek olsun güçlü ve zayıf noktaları bulunan farklı görüntülere sahiptir. Toplumsal öğrenmelerle ve cinsiyetlere ait farklı roller aracılığıyla cinsiyetlere özgü değişik görüntü ortaya koymak olasıdır. Bu açıdan kadın ve erkeklerin duygusal zekâlarına yönelik yapılan araştırmalarda, kadınların duygularından daha çok haberdar olduğu, daha fazla empati gösterdikleri, kişilerarası ilişkilerde de daha becerikli oldukları ortaya konulmuştur.

Bu durumla ilgili olarak, Herrnstein ve Murray (1994, s.66) erkeklerin kendilerinden daha emin ve iyimser olduklarını, daha kolay uyum sağladıklarını ve stresle daha kolay başa çıktıklarını vurgulamaktadırlar. Bu noktada yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin benzerliklerin, farklılıklardan daha fazla olduğunu ileri sürmektedirler. Kişilerarası ilişkilerde en duyarlı kadınlar kadar empati gösterebilen erkekler bulunurken, strese karşı koyma konusunda erkeklerden daha güçlü özellikler gösteren kadınlar da bulunmaktadır. Bu sebeple duygusal zekâ konusunda kadın-erkek ayrımına gitmenin aslında çok sağlıklı bir sonuç olmadığı, güçlü ve zayıf yanların ortalamada birbirini götürdüğü ve duygusal zekâ açısından cinsiyet farkının çok etkin bir farklılaşma göstermediği görülebilmektedir.

2.2.4. Duygusal Zekâ Yeterlilikleri

Duygusal zekâyı şekillendiren ve duygusal zekânın işe koşulmasını sağlayan duygusal yeterliliklerdir. Bir bakıma duygusal yeterlilik bu yeteneklerin işbaşındaki yeteneklere ne kadarının aktarılabilirdiğini göstermektedir. Duygusal yeterlilik, işbaşında olağandışı bir performansla sonuçlanan duygusal zekâyı dayalı ve öğrenilen bir beceridir. Başkalarının istenen biçimde tepki vermesini sağlamak üzere, başkalarının hislerini okumayı içeren empati ve hislerin usta bir şekilde idaresini mümkün hale getiren sosyal beceriler bu yeterlilikler içerisinde yer almaktadır. Bir başka deyişle, duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması kişinin iş yaşamında gerekli görülen duygusal yeterlilikleri kolay öğreneceğini garanti etmemekle beraber bu konudaki öğrenme potansiyelinin üst noktalarda olduğunu gösterir. Birey yüksek derecede empati sahibi olabilir fakat empati

kaynaklı becerilerini geliştiremeyebilir ya da bunu işine yansıtamayabilir (Goleman, 2003, s.36).

Bir başka ifade ile duygusal zekâ tek bir davranışla ya da belli bir zekâ katsayısı puanıyla ortaya konulamamaktadır. Duygusal zekâ birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuş duygusal yeterliliklerden ve bileşenlerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda Demirel (2000, s.111) duygusal zekânın kişisel davranışlar, tepkiler ve iletişim biçimini belirleyen yetenekler, tutumlar ve yeterliklerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu sebeple duygusal zekâyı oluşturan bileşenleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür (Konrad ve Hendl, 2003, s.11):

- Kim olduğunu bilmek, kendi duygularını tanımak ve onları sağlıklı sonuçlar alabilmek için kullanmasını bilmek
- Korku, depresyon ve öfke gibi duygu ve ruh hallerini etkili bir şekilde yönlendirebilmek
- Kendini motive edebilmek, özellikle hayal kırıklığına uğradığında iyimser kalabilmek
- Empati, bir başka ifade ile başka insanların görüş açısından bakabilme becerisi
- İlişkilerde sosyal kabiliyet

Duygusal zekâyı iki grupta ele alarak ortaya koyabilmek mümkündür. Bunlar kendini yönetebilme becerisini içeren *kişisel yeterlilik* ve bir diğeri başkalarıyla ilişki kurabilme kapasitesini içersinde barındıran *sosyal yeterlilik*dir. Daha detaylı bir şekilde ortaya konulacak olursa bu yeterlilikler (Bellack, 1999, s.3):

- *Kişisel yeterlilik*, özbilinç, kendini yönetmek ve motivasyondan oluşmaktadır. Bu özellikler, özgüven, bireyin kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması, duygulara yönelik kendini kontrol etme, güvenilirlik, yeni fikir ve değişime karşı esnek ve hazır olma, inisiyatif, iyimserlik ve bireyin kendi performansı hakkında geçerli bilgi sahibi olması ve bireysel olarak en iyisini yapması gibi özellikler şeklinde ortaya konmaktadır.

- *Sosyal yeterlilik* ise empati ve etkili sosyal beceri kapasitesini içermektedir. Bu nitelikler diğerleriyle etkin bir biçimde ilgilenme, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve karşılama, farklılıklara değer verme, politik bilinç, etkili dinleme ve iletişim, diğerlerini etkileme, değişimi yönetme, çatışmaları önleme, paylaşılan amaçlar doğrultusunda diğerleri ile işbirliği ve takım halinde olmasıdır.

Kişisel ve sosyal yeterlilikler bünyelerinde farklı alt duygusal yeterlilikleri barındırmaktadırlar. Bu aşamada duygusal zekânın anlaşılmasına katkıda bulunacak ve duygusal zekânın farklılığını ortaya koyacak duygusal zekâ yeterliliklerinin göstergelerinden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Baltaş, 2001, s.66-74):

- Kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak,
- Empati göstermek
- Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak
- İnsanlarla olumlu ilişkiler içersinde olmak
- Başkalarını hesaba katmak
- Yüksek duygusal enerji
- İyimserlik
- Çalışmaya kendini adanmış olmak
- Değişime istek duymak
- Kendini yönlendirebilmek
- Olumsuz duygularla başa çıkmak
- Stresle başa çıkmak
- Kararlılık

Toktamışoğlu (2003, s.74-75) da duygusal yeterliliklerin duygusal zekânın pratiğe yönelik başarısını sağladığını ileri sürmekte ve bu duygusal yeterlilikleri şu şekilde ortaya koymaktadır.

- İnisiyatif kullanma
- Uyumluluk
- Başarma hırsı
- Takım liderliği

- Politik bilinç
- Empati
- Özgüven
- İnsanları etkileme
- Başkalarını geliştirme

İnsanların duygusal açıdan zeki olmaları için bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterlilikler aşağıda bazı başlıklar altında verilmektedir (Konrad ve Hendl, 2003, s.11-16):

- *Kendi duygularını tanımak:* Kendi duygularını kabul edip öğrenen bireyler kendi hayatlarını daha iyi yönetebilmektedirler. Bu bireyler kendi duygu durumlarını, kızgın mı yoksa üzgün mü olduklarını hissedip bunun muhasebesini yapabilen ve böylece duygu üstü olarak nitelendirilebilecek sanatı öğrenmiş bireylerdir.
- *Duygularını açıklamak:* Bireyin kızgın olduğunda ya da herhangi bir duygu durumuyla ilgili olarak uygun bir ifade ile incindiğini ya da uygun duygu ifadesini aktarabilme becerisidir.
- *Duygularını kontrol etmek:* Duygulara zekânın ilave edilerek, karşılaşılan zor durumlarda dahi anlayışlı olabilme, duyguların ifadesi ile ilgili olarak zamanlama, hedef, ölçü ve değerlendirmenin uygun olarak yapılabilmesi becerisidir.
- *Kendini başkasının yerine koymak:* Bireyin öncelikli olarak beraber yaşadığı, çalıştığı insanlar olmak üzere diğerlerinin ruh halini algılayıp, bu çerçevede duyguları doğru şekilde ele alabilme ve paylaşabilme becerisidir.
- *Kendini algılamak:* Duyguları daha iyi tanımının yolu olarak ifade edilen bu kavram, duyguların ortaya çıkar çıkmaz algılanabilme becerisi olarak duygusal zekânın başlıca öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Uyanıklık olarak tanımlanan bu durum kendi kendine refleks geliştiren algı olarak ortaya

konulmaktadır. Uyanıklık, duygulardan kopmadan, onlara gereğinden fazla değer vermeyen ya da onları güçlendirmeyen bir bilinci temsil etmektedir. Böyle bir tarafsızlık sayesinde bireyler en heyecanlı durumlarda dahi hâkimiyeti kaybetmemektedirler.

Goleman, Boyatzis ve Mckee (2002, s.49) farklı kıtalardan, farklı cinsiyet ve yaş grubundan yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmalar sonucu seçkin yönetici grubunu ayırt edici yetenek ve özellikleri ortaya çıkaran, kendi içersinde anlamlı ve bir bütün oluşturan 18 alt yeterlilik oluşturmuşlardır. Duygusal zekâyı bu duygusal yeterlilikler açısından iki ana kısma ayırmak mümkündür. Bunlar bireyin kendisini idare etme şeklini belirleyen kişisel yeterlilikler ve ilişkilerle başa çıkma şeklini belirleyen sosyal yeterliliklerdir. Belirtilen duygusal yeterliliklerin neler olduğu, tanımları ve hangi duygusal zekâ ögesinin altında yer aldığı Şekil 4'te verilmektedir.

KİŞİSEL YETERLİK: Bireyin kendini nasıl idare ettiğini belirler.

Özbilinç

- *Duygusal özbilinç (öz farkındalık):* Kendi duygularını okuyup etkilerini fark etmek, kararlara rehberlik etmesi için “altıncı hissi”ni kullanmak.
- *İsabetli özdeğerlendirme:* Güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek.
- *Özgüven:* Özdeğer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmak.

Özyönetim

- *Duygusal özdenetim:* Rahatsız edici duygu ve dürtülerini denetim altında tutmak.
- *Saydamlık:* Dürüstlük ve karakter bütünlüğü; güvenilirlik
- *Uyumluluk:* Değişen durumlara uyum sağlama ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği
- *Başarma dürtüsü (Başarı odaklı olma):* Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı artırma arzusu.
- *İnisiyatif:* Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak
- *İyimserlik:* Olayların iyi yönlerini görmek

SOSYAL YETERLİLİK: Bireyin ilişkileri nasıl idare ettiğini belirler.

Sosyal Bilinç

- *Empati:* Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarının anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmek
- *Örgütsel bilinç (farkındalık):* Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak
- *Hizmet (odaklı olma):* Takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak

İlişki Yönetimi

- *Esinleyici (ilham verici) liderlik:* Cazip bir vizyonla yol göstermek ve şevk vermek
- *Etkileme (etki):* Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmak
- *Başkalarını (diğerlerini) geliştirmek:* Geri bildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini pekiştirmek
- *Değişim katalizörlüğü (değişime aracı olma):* Yeni bir doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve önderlik etmek
- *Çatışma yönetimi:* Anlaşmazlıkları çözüme kavuşturmak
- *Takım çalışması ve işbirliği:* Paylaşılan vizyon ve sinerji yaratarak ilişkileri yapılandırarak işbirliği ve ekip oluşturmak.

Şekil 4. Duygusal Zekâ Alanları ve İlintili Yeterlikler (Goleman vd., 2002, s.49)

2.2.5. Duygusal Yeterliliklerin Özellikleri

Duygusal yeterlilikler farklı gruplara ayrılır. İş yaşamında başarılı olma adına gerekli duygusal zekâ yeterliliklerini öğrenmede, bireyin sahip olduğu duygusal zekâ yeterlilikleri önem taşımaktadır. Örneğin bir yöneticinin sosyal becerileri eksikse, ekipleri yönlendirmede, ya da değişimi hızlandırmada, değişime katalizörlük yapmada başarısız olacaktır. Yine öte taraftan yöneticinin özbilinci yetersizse, kendi zayıf yanlarının farkında olamayacak ve güçlü yanlarından emin olmanın verdiği özgüvenden mahrum kalacaktır. Bu sebeple duygusal yeterliliklerin özelliklerinin bilinmesi faydalı olacaktır. Duygusal yeterliliklerle ilgili özellikler aşağıda belli başlıklar altında verilmektedir (Goleman, 2003, s.37):

- *Duygusal yeterlilikler bağımsızdır:* Her biri iş performansına farklı katkıda bulunmaktadır.
- *Duygusal yeterlilikler karşılıklı bağımlıdır:* Her biri etkileşim yoluyla birbirinden yararlanır ve etkilenir.
- *Duygusal yeterlilikler hiyerarşiktir:* Duygusal zekâ kapasiteleri birbirleri üzerine kurulu bir düzen içersindedir. Özbilinç için kendine çeki düzen verme ve empati gerekmektedir. Duyguları idare etme ve özbilinç, motivasyon üzerinde etkilidir. Tüm dört duygusal zekâ yeterliliği sosyal beceriler açısından önemli bir yer tutmaktadır.
- *Duygusal yeterlilikler gereklidir, ama yeterli değildir:* Herhangi bir duygusal zekâ yeterliliğine sahip olmak bununla ilgili olarak bireylerin liderlik ya da işbirliği gibi yeterliliklerini de geliştirecekleri ya da ortaya koyacakları anlamına gelmez. Örgütün havası ya da kişinin işine olan ilgisi, yeterliliğin kendini gösterip gösteremeyeceğini belirleyecek unsurlardandır.
- *Duygusal yeterliliklerin kendine ait özellikleri vardır:* Farklı işler farklı yeterliliklerin gerekliliğini de beraberinde getirmektedir.

2.3. İletişim Kavramı

Bireyin yaşantısının her anında etkili olan ve en önemli görevi üstlenen duyguların tanınması bireyin iletişimini de etkili kılacaktır. Duygular hayatın her alanında etkili oldukları gibi iletişimle ilgili her alanda da etkin rol oynarlar. Bu sebeple bireyler açısından kendileri veya başkalarına ait duyguların iyi bir şekilde tanımlanması iletişim sürecini etkili kılacak uygun ifade biçimlerinin oluşturulabilmesi açısından önemlidir.

İletişim amaca ulaşmak adına sözcük ve diğer simgelerin kullanılmasıdır. Yüz ifadeleri, vücut hareketleri, fiziksel görünüm bu simgeler içerisinde yer almaktadır (Sayers ve diğerleri, 1993, s.9). Bir başka deyişle iletişim alıcının zihninde yollayıcı tarafından tasarlanan detayların oluşturulmasıdır (Vecchio, 2006, s.294).

İletişimle ilgili olarak Gürüz ve Yaylacı (2004, s.47), iletişimin kişilerin bilgi duygu ve düşüncelerini paylaşarak birbirlerini anlamalarını sağlayan süreç olduğunu, kişileri örgütleri ve toplumu bütünleştiren toplumsal bir olgu olduğunun altını çizmektedirler. Bu noktada iletişim, bilginin mesajlar aracılığı ile anlamlı değişimi olarak nitelendirilebilmektedir (Boone ve Kurtz, 2003, s.376).

Bir başka tanımda iletişim, birey ya da grup tarafından yollanan mesajların diğer bir grup ya da birey tarafından anlaşılması şeklinde açıklanabilmektedir. Burada bir iletim ve ortak anlam paylaşımı mevcuttur (Kakabadse ve diğerleri, 2004, s.149-150).

Yüksel (2003, s.10), herhangi bir iletişim etkileşimine ilişkin olarak iki temel sistemin işlev görmekte olduğunu vurgulamaktadır. Bireyin içindeki ögeler olarak nitelendirilebilecek iç sistem, diğeri ise bireyin dışındaki ögelerin oluşturduğu dış sistemdir. İletişim sürecine katılan her birey de kendine özgü bireysel ve tekil olan kendi iç sistemini iletişime yansıtmaktadır. Bu ögeler, bireyin kişisel özellikleri, eğilimleri tutumları, zekâsı geçmiş deneyimleri vb. olarak ortaya çıkmaktadır. Her bir iletişim etkileşiminde birey içsel uyarılar adı verilen bu kendi iç istemi ile beraber düşünülür

Bu noktadan hareketle iletişim, sadece bilginin bir bireyden diğerine geçtiği basit bir akış sürecinden ziyade, mesajlardaki bilginin bilişsel olarak işlendiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da iletişimin algısal modeli, bir başka ifade ile iletişimin, alıcının kendi zihninde anlamı yarattığı bir süreç olduğunu ifade eden durumu ortaya koymaktadır. Bu noktada iletişimi iki kişinin birbirini anlaması, insanın kendisini karşısındakine anlatabilmesi, ortak davranışa imkân veren bir etkileşim tarzı olarak tanımlanmaktadır. İletişim sürecini daha iyi anlamak için iletişim sürecini şekillendiren öğeleri ele almak gerekmektedir (Kreitner ve diğerleri, 2002, s.289–292). Bu öğeler:

Gönderen: Kaynak olarak da tanımlanabilecek, gönderen mesajın kodlandığı iletişimin başladığı noktadır. Gönderen özel bir alıcı ile iletişim kurmak isteyen birey, grup veya örgüt olabilir. Öte yandan alıcı da birey grup ya da bir örgüt olabilmektedir.

Kodlama: İletişim gönderenin bir fikir ve düşüncüyü kodlamasıyla başlamaktadır. Kodlama zihinsel düşünceleri bir kod veya dile dönüştürülmesi ve diğerleri tarafından anlaşılması şeklinde ifade edilebilir. Yöneticiler tipik bir şekilde, kelimeleri, sayıları, mimikleri, sözsüz ipuçlarını vb. kullanırlar.

Mesaj: Kodlamanın çıktısı mesajdır. Mesajla ilgili unutulmaması gereken iki önemli nokta bulunmaktadır. Öncelikle gözlerin gördüğünden daha fazlasını içerisinde barındırırlar. Mesajlar saklı gündem durumları aynı zamanda farklı duygusal reaksiyonları ve duygu durumlarını içerirler.

Ortamı seçmek: Yöneticiler birçok farklı ortamda iletişimde bulunurlar. Kanal olarak da adlandırabileceğimiz gönderici ve alıcı arasındaki bu ortamlar, yüz yüze iletişim, telefon görüşmeleri, elektronik mailler, ses mesajları, video konferans, yazılı mektuplar, çizimler. Bültenler, panolar, bilgisayar çıktıları, grafikler ve çizimler şeklinde olabilir. Uygun ortamı seçmek birçok faktöre örneğin, mesajın içeriği, amacına, dinleyenlerin tipi, yoğunluğu, zaman ve bireysel tercihlere göre değişebilmektedir.

Çözümleme: Çözümleme alıcının şifreyi çözme tarzıdır. Çözümleme mesajın sözlü, ağız yoluyla ve görsel olarak yorumlanmış şekle sokulmasıdır. Birçok yanlış anlaşmaların kaynağı olabilir. Özellikle farklı kültür ve sosyal değerler farklı çözümleme ve yanlış anlaşılmaları beraberinde getirmektedir.

Anlam yaratmak: Anlamın doğrudan gönderenden alıcıya ulaştırıldığı modelin aksine, algısal model alıcının mesajın anlamını kendi zihninde yarattığı inancı üzerine kuruludur. Sıklıkla alıcının mesajı yorumu gönderenin tasarladığı şeklinden farklılık gösterir. Buna karşılık alıcı iletişimde bulunan kişinin değil kendi yorumlamaları çerçevesinde hareket eder. Özellikle yöneticilerin istenmeyen iletişimi azaltma adına iletişimin yoğunluğunu arttırmaları gerekmektedir. Bu da mesajı değişik birçok ortamda iletmekle mümkün olmaktadır.

Geri bildirim: İletişim sürecinin bu noktasında alıcı gönderici olmaya başlar. Belirgin bir şekilde alıcı tepkiyi kodlar ve gerçek gönderene iletir. Bu yeni mesaj sonra çözümlenir ve yorumlanır. Bu da mesajı yollayana mesajının ne ölçüde gerçekten anlaşıldığına ilişkin fikir verir.

Gürültü: Mesajın anlaşılması ya da iletilmesini engelleyen her şey gürültüyü temsil etmektedir. Tüm iletişim sürecinin işlemlerini engeller. Yöneticilerin özellikle gürültüyü azaltarak iletişimi arttırmaları gerekmektedir. İletişimi engelleyen gürültü etmenlerini üç başlık altında incelemek mümkündür (Akat ve diğerleri, 1997, s.289):

- *Fiziksel engeller:* Mesajın alınmasını engelleyip azaltan çevresel engellerdir.
- *Kişisel (Sosyo-psikolojik) engeller:* Yargı, duygu gibi insanların toplumsal değerlerinden oluşan engel türleri bu grup içerisinde yer almaktadır. Bir mesajın değerlendirilmesi, deneyimi yaşantısı ile inanç sistemine bağlı olduğundan, yoruma imkan tanıyan mesajların algılanmasında kişiselliğin payı önemli bir yer tutmaktadır. Böyle durumlarda birey duyduğunu değil duymak istediğini algılamaktadır.

- *Anlamsal engeller:* İletişimde simgesel sistemin ortaya koyduğu sınırlamalardan oluşmaktadır. Simgeler birçok anlam taşıdığından, iletişimde bulunan bireylerin birçok anlam içersinden iletilmekte istenen doğru anlamı seçmeleri gerekmektedir.

2.4. Örgütlerde İletişim

Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve bu şekilde örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Gürgen 1997, s.33). Bu noktada örgüt kavramı tanımlanacak olursa örgüt, ortak bir hedefe yönelik olarak birlikte çalışan insan grubudur (Sayers ve diğerleri, 1993, s.223). Bu tanımdan hareketle örgütlerde bireylerin ortak bir hedefe yönelmesi sürecinde hedefin örgütü oluşturan bireylere iyi bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Bu süreç içersinde iletişimin ne kadar önemli bir araç olduğu ve örgütsel iletişim unsurlarının mümkün olduğunca etkin kullanılmasının gerekliliğinin altının çizilmesi önemlidir.

Örgütler açısından iletişimi tanımlamak için, bir örgütün çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımını, bu aktarma işlemindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj biçimini içermekte olduğunu ifade etmek gerekmektedir (Can ve diğerleri, 2006, s.92).

Aynı şekilde Koçel (2003, s.530)'e göre örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Yeniçeri (2006, s.17) de bu konuyla ilintili olarak, iletişimin örgütlerde bilginin ortak paylaşımı anlamına geldiğini ve bir örgütte bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ne kadar kolaysa sorunları çözmenin de o oranda kolaylaşacağını ifade etmektedir.

Gürüz ve Yaylacı (2004, s.51) da örgütsel iletişimin, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak biçimde birimlerin, bölümlerin çalışanların, uyum ve

koordinasyon içersinde çalışmasını sağlayan bir sistem ve süreç olduğunu ifade ederek örgütsel iletişimin önemini vurgulamaktadırlar. Bu sebeple örgütsel iletişimi geliştirmek için yapılması gerekenleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür (Vecchio, 2006, s.308-309):

- Alıcı tarafından anlaşılacak uygun dilin kullanılması
- Empatik iletişimin uygulanması
- Geri bildirim teşvik edilmesi
- Güvene dayalı bir iklimin oluşturulması
- Uygun iletişim araçlarının kullanılması
- Etkili dinlemenin teşvik edilmesi

Aynı doğrultuda Koçel (2003, s.554) örgütlerde iletişimi iyileştirmek için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Geri beslemeyi de içersinde barındıran sonucu izleme
- Mesaj bombardımanı içersinde haber akışının izlenmesi
- Empati
- Mesajın tekrarı
- Kullanılan dilin sadeleştirilmesi
- İletişim kanallarının artırılması (bültenler ilan tahtaları tavsiye kutuları vb.)
- İletişim teknolojisinin kullanımının artırılmasıdır.

Örgütsel iletişim sürecinde gerek bireyleri ortak hedef konusunda bilgilendirmek, gerek bahsedilen hedefin diğer bireyler tarafından da sahiplenilmesi adına iletişimi örgüt bünyesinde sağlıklı kılmak önemlidir. Bu doğrultuda Kovancı (2001, s.224) iletişimin örgüt içersinde şansa bırakılmayacak kadar önemli bir olgu olduğunu vurgulayarak, örgüt içersinde bir mesajın iletim kalitesinin o kurumun kalitesiyle doğru orantılı olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında bir örgütün tüm bireylerinin birimlerinin bilgi, duygu ve düşüncüyü paylaşmaları iletişim konusunda örgüt içi ve örgüt dışı başarıyı doğrudan etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.53).

Örgütlerde bireylerin sürekli iletişim içerisinde bulunması kaçınılmaz bir gerçektir. İletişim olmadan bir örgütte işlerin başlatılması, uyumlaştırılması ve sonlandırılması mümkün olamamaktadır (Can ve diğerleri, 2006, s.92). Bireylerin örgüt içerisinde aldıkları eğitimden başlayarak, bu eğitim ister biçimsel olsun ya da olmasın tümüyle iletişim ile ilgilidir. Yöneticinin çalışana nasıl görev vereceği, onun performansını nasıl değerlendireceği, nasıl tartışacağı, disiplin uygulayacağı, eğitim vereceği, görüşme yapacağı ve işgörenleri nasıl motive edeceği konuları doğrudan iletişim becerisi gerektiren işlerdir. Sayers ve arkadaşları (1993, s.8-9)'na göre yapılan ya da yapılamayan her etkinlik başkalarına bir mesaj iletir. Bu mesajların çoğu kasıtlı olarak iletilmektedir. Yöneticinin yardımcısına direktif vermesi, patrone yeni bir proje adına ek fon istenmesi, rapor sunulacak bir toplantıya giderken en iyi elbisenin giyilmesi, kasıtlı olarak gönderilen mesajlardan sayılabilmektedir ve içerisinde hem sözel hem de sözsüz iletişim ifadelerini barındırır. Bunun yanı sıra sık olarak işe geç kalmak, güç durumlarda kekeleyerek, belli kişilere karşı kayıtsız kalmak gibi kasıt gözetmeden yapılan fakat içerisinde belki de "işimi ciddiye almıyorum, yaptığım katkılara değer verilmiyor" gibi mesajlar barındıran davranışlar da örgütsel iletişim unsurları arasında yer almaktadır.

Örgüt içerisinde iletişimin güçlü olmaması, kişilerin ya da bölümlerin kurumlardan daha önemli sayılması, bilginin saklanması ve paylaşılmamasının bireyleri daha güçlü kılacağı gibi yanlış bir inanış bulunmaktadır. Özellikle küreselleşme, dünya çapında pazarlar, küresel şirket ve ürünler günümüz iş yaşamında önem kazanırken bu önem beraberinde büyük değişimleri de getirmektedir. Bu değişimlerle güncellenen ve artan bilgi birikiminin örgütte paylaşılması önem kazanmaktadır. İş dünyasında meydana gelen bu değişimler ayrıca yönetim kademelerinin azalması, iletişim ile bilginin eşdeğer bir olgu haline gelmesi ve özellikle hızlı iletişimin önem kazanması gibi durumları da beraberinde getirmektedir (Yamak, 1998, s.21-45). Bu sebeple örgütsel başarıya ulaşma adına, bilginin örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağıyla tüm bireyler tarafından paylaşılması esas alınmalıdır. Bu doğrultuda örgütlerde mesajın akışına göre farklı iletişim şekilleri bulunmaktadır (Gomez-Mejia ve Balkin, 2002, s.323-24)

2.4.1. Biçimsel İletişim

Bir işletmenin örgütsel yapısına bağlı olarak gerçekleşen iletişim sistemi biçimsel iletişim olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2005, s.329). Biçimsel iletişim kanalı örgüt içerisinde emir konuta zinciri şeklinde görülür. Bu konuda en çok rastlanan aşağı doğru olan bir başka ifade ile üst noktalarda yer alan yöneticilerin otorite yoluyla daha alt mevkilerde çalışanlara yönelik ilettiği mesajlardır (Robbins, 2005, s.138). Biçimsel örgüt yapısında gerçekleşen iletişim biçiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Can ve diğerleri, 2006, s. 349):

- Biçimsel iletişim kurumsal bir nitelik taşıdığından biçimsel örgütün temelini makamlar, roller ve kurallar oluşturmaktadır.
- Örgütsel davranışı oluşturan örgüt yapısı çerçevesinde uyum ve düzen sağlanmaktadır.
- Biçimsel örgüt yapısında kaynak ve alıcı arasındaki uzaklık iletişimin bozulması ve gecikmesine neden olmaktadır.
- Biçimsel örgüt yapısı çalışanların yöneticiyle kurdukları iletişimi farklılaştırabilmektedir. Bu bağlamda her çalışanın yöneticiyle kurduğu iletişim eşit miktarda olamamaktadır.

2.4.1.1. Dikey İletişim

Örgütün hiyerarşik düzenine bağlı olarak üst kademeler ve alt kademeler arasındaki bilgi akışını sağlayan bir başka ifade ile yöneticiler ve astları arasında kurulan iletişim dikey iletişimdir (Genç, 2005,s.329). Dikey iletişim örgütlerde; aşağı ve yukarı doğru iletişim şeklinde gerçekleşmektedir.

2.4.1.1.1 Aşağı doğru iletişim: Mesajın örgütte yüksek pozisyondan hiyerarşide daha aşağıda olan birey ya da gruba yollanması durumudur. Bu durum sıklıkla yöneticiler ve alt çalışanları arasında gerçekleşir. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik, yönerge, geri bildirim ve kritik bilgi sağladığı durumlar içindir. Örnek olarak çalışanların performans değerlendirmeleri, iş tanımları, yeni çalışanlar için uyum, övgü

ve takdir, şirket stratejileri ve hedefler, şirket kural ve prosedürleri aşağı doğru iletişim şekli olarak sayılabilir (Robbins, 2005, s.138).

2.4.1.1.2. Yukarı doğru iletişim: Mesajların hiyerarşik yapıda alt pozisyonlardan daha üst pozisyonlara gönderilmesidir. Bu durum yöneticilere bireylerin, takımların ve şirket içi ünitelerin performansları hakkında bilgi verir. Herhangi bir aksaklık olduğunda yöneticiler gerekli düzenlemeleri yapabilirler.

Yukarı doğru iletişimin en büyük işlevlerinden biri yöneticinin çalışanların örgüt politikaları hakkında neler düşündüklerini öğrenmesine imkân tanıyan bir geribildirim imkanı sunmasıdır. Bu sebeple örgüt içersinde bilginin filtrelenmeden iletileceği bilgi kanallarına yönelik olarak çalışanların gerçek mesajları iletmeleri teşvik edilmelidir. Williams ve Egglend (1991, s.60-61)'e göre yukarı doğru iletişimde ortaya konulan mesajlar; verilen görevlerle ilgili durum raporları, karar alma ve sorunları çözme durumunda yardım talepleri, örgüt geliştirme ile ilgili öneriler, mesai programındaki değişimler, yıllık izinlerle ilgili sürekli karşılaşılan istekler ve örgütle ilgi duygular şeklinde ortaya konulmaktadır. Burada geçen duygular şu şekilde verilmektedir (Aktaran, Akat ve diğerleri, 1997, s.297):

- İşle ilgili duygular (çalışma saatlerinin rasyonelliği, kullanılan araç ve gereçlerin sağlamlığı ve güvenilirliği).
- Yönetici ile ilgili duygular (çalışanların takdir edilmesi, işgörenin kişisel sorunlarıyla ilgilenilmesi).
- İşletme ile ilgili duygular (olası değişiklikler hakkında işgörene bilgi verilmesi, işgörenin terfi etme şansı, şirket politikalarının adil olup olmadığı).

2.4.1.2. Yatay İletişim

Örgüt içersinde alıcı ve gönderenin aynı seviyede olmasıdır. Bu durum özellikle aynı takımın, üyeleri, takımlar arası üyeler, farklı ünitelerdeki çalışanlar arasında görülür

(Robbins, 2005, s.138). Bu tarz iletişim çalışanlar arasında beceri ve yeterliliklerin paylaşılmasına olanak sağladığından daha da önemli hale gelmeye başlamıştır.

2.4.1.3. Çapraz İletişim

Örgüt hiyerarşisinde farklı düzeydeki bölümlerin basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz iletişimde bir bölümden çalışanlar kendi bölümü dışındaki diğer bölümlerden ast ve üst kademedekilerle ilişki kurma imkanına sahiptirler (Genç, 2005,s.332).

2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütlerde biçimsel yapının yeterli olmayışı biçimsel olmayan iletişim kanallarının artmasına neden olabilmektedir. Buna en iyi örnek bilginin biçimsel olmayan kaynaklardan çıkarak içsel bilgi kanalları aracılığıyla yayıldığı söylenti ve dedikodudur. Birçok araştırma çalışanların en sık olarak başvurduğu bilgi kaynağı olarak söylentiye işaret etmektedir. Resmi kanallarla çalışanlara ulaşması beklenen mesajlar günler sürebilirken resmi olmayan söylenti yoluyla mesajın ulaşması daha kısa sürede gerçekleşebilmektedir (Boone ve Kurtz, 2003, s.380-81). Bu noktada söylenti, bir kişinin örgütte bir kaynaktan elde ettiği bilgiyi veya haberi kendi kişisel amaçlarına göre değiştirerek iletmesi olayına verilen addır. Dedikodu ise bir haberin örgüt içersinde doğru veya yanlış olarak yayılması durumudur (Akat ve diğerleri, 1997, s.301).

Biçimsel olmayan iletişimin diğer bir deyişle doğal iletişimin kişilerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıktığından, belli bir planı ve amacı bulunmamaktadır. Dubrin (2000, s.292)'e göre tüm örgütlerde doğal olarak var olan bu iletişim biçiminin yöneticiler tarafından örgütsel düzeni sağlamak adına denetim altına alınması önemlidir. Bu noktada örgütte en önemli resmi olmayan iletişim kanalı olarak bilinen söylenti-dedikodu aracılığıyla yönetim, resmi yollardan dağıtmayı arzu etmediği ya da resmi kanallarla sunacağı bir bilgiye, karara olan tepkileri önceden belirlemek amacıyla bilginin dağıtımını bu kanaldan yapabilmektedir (Aktaran, Solmaz, 2004).

2.5. Örgütlerde Bireylerarası Temel İletişim Biçimleri

Örgütler içersinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim biçimlerini farklı gruplar altında toplamak mümkündür. Bu iletişim türlerini sözel ve sözsüz iletişim başlıkları altında incelemek mümkündür.

2.5.1. Sözel İletişim

Bireylerarası iletişim biçimlerinden sözel iletişim, sözlü ve yazılı olarak gerçekleşmektedir.

2.5.1.1. Sözlü İletişim: Yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonla ya da karşılıklı olarak konuşma yoluyla iletişim kurarak geçirirler. Bu tarz iletişimde yüz yüze konuşma yoluyla iletişim yüz mimiklerini sesin tonu ile ilgili ipuçlarını sağlamaktadır. Konuşma dili olarak da adlandırılabilen sözlü iletişimde kişilerin “ne söyledikleri” önemlidir ve sözlü iletişimin üstün yönleri şu şekilde ortaya konmaktadır (Can ve diğerleri, 2006, s.346-347):

- Verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilmektedir.
- Soru sorulabilmektedir.
- Verilen cevaplar kontrol edilebilmektedir.
- Anlaşılamayan bir konu varsa açıklık getirilebilmektedir.
- Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulmaktadır.

2.5.1.2. Yazılı İletişim: Raporlar, mektuplar, hatırlatmalar, bilgisayarda elektronik ortamda yazışmalar, sohbetler, e-mail mesajları bu grubun içersine girmektedir. Etkili bir iletişim için yazılı mesajların içeriği anlaşılır ve yanlış anlaşılmalara yol açmayacak nitelikte olması gerekmektedir (Robbins, 2005, s.140).

2.5.2. Sözsüz İletişim

Herhangi bir söz söylemeden yazmadan iletişim kurulabilmekte; mekan, beden, duruş ve göz hareketleri, sözcüklerin vurgu, heyecan ve renkli kullanımı ile mesajın gönderilmesi ve alınması sağlanabilmektedir. Tüm bu konular sözsüz iletişimin temelini oluşturmaktadır (Can ve diğerleri, 2006, s.347). Aynı zamanda duyguların bir yansıması olarak, kişilerle yüz yüze iletişimde önemli bir yere sahip sözsüz iletişimde beden dili, jest ve mimiklerle gerçekleşmektedir. Bazen istedik bazen de istenmedik hareketler şeklinde ortaya çıkabilen jest ve mimiklerin sınıflandırılması esas ve ikincil olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılmaktadır (Yüksel, 2003, s.41-43).

a) Esas jest ve mimikler: Duygu ve düşünceleri destekleyen onları somut hale getiren hareketler olarak tanımlanmaktadır. Bunları da 3 grupta ele almak mümkündür.

Anlatım jest ve mimikleri: Yüz ifadelerinde ortaya çıkan biyopsikolojik kökenli temel duyguları dile getiren hareketler olarak tanımlanabilir. Mutluluk, öfke, şaşkınlık, üzüntü tiksinti, gibi bu duygular evrensel olarak tüm insanlarda ortak olarak görülmektedir.

Toplumsal jest ve mimikler: Bireyin toplumsal rolü gereği ortaya koymak zorunda olduğu hareketlerdir.

Şematik jest ve mimikler: Tiyatro oyuncularının, pandomim sanatçılarının yaptıkları taklit hareketleri bu grupta açıklanabilir. İşle ilgili belli bir mesleği yürütenlerin örneğin, borsada çalışanların sergilemek zorunda oldukları hareketler de bu grupta ele alınmaktadır.

b) İkincil jest ve mimikler: Bedenin gereksinimleri ile ilgili olarak toplumsal nitelikli olmayan esneme hapsirme öksürme gibi bedensel hareketleri içerir. Bunlar kaynak hakkında bilgi verici olabilmektedir. Sürekli esnemek, yapılan konuşma ile ilgili düşünce ve duyguları da yansıtabileceği için önemlidir.

Duyguların sözel ve sözsüz iletişimle olan bağlarını ortaya koymak, yöneticilerin ve örgütlerin duyguları ve duygusal zekâlarını ne ölçüde, nerede, nasıl kullanma durumunda oldukları ve sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu sebeple bu konularla ilgili detaylı alınyazın taraması ilerleyen bölümlerde yer almaktadır.

2.6. Örgütlerde İletişim ve Duyguların Yönetimi

2.6.1. Yeni Yönetim Anlayışı ve Etkili Yöneticiler

Günümüz rekabet koşulları içerisinde örgütler için başarıya ulaşma ve insan gücünü etkin kullanmak önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Örgüt açısından etkili bir yönetim, örgütte amaçlara ulaşmak için işbirliğini sağlamak ve çalışmalarını bir amaç doğrultusunda düzenlemektir (Gürgen, 1997, s.32). Aynı noktadan hareketle yönetim özellikle insanları ve diğer kaynakları kullanarak örgütsel hedeflere ulaşma sürecidir. İnsan gücünü etkin kullanmak, insanı her açıdan geliştirmek ve dolayısıyla örgütsel gelişimi sağlamak iyi bir yönetimin asli görevleri arasında yer almaktadır. Bu noktada belki de en büyük görev yönetim işlevini yerine getiren yöneticiye düşmektedir. Bu sebeple yöneticinin beraber çalıştığı personeli aracılığıyla başarıya ulaşacağına altını çizen Canman (2000, s.2) uygulamaya dönük bir yöneticinin personelini yönetmede, insan ilişkileri ve bireysel farklılıklar konusunda becerikli olması gerektiğini ileri sürmektedir.

Örgütlerde büyüklüklerine bağlı olarak çeşitli kademelerde görev yapan yöneticiler bulunmaktadır. Örgütler büyüdükçe ara kademelerde görev yapan yöneticilerin sayısı da artmaktadır. Yöneticilerde olması gereken en önemli becerilerden biri olarak liderlik yöneticilerin insanları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmesini ve onları bu konuda yüreklendirmeyi gerekli kılar (Boone ve Kurtz, 2003, s.305). Paralel şekilde, yöneticiler sorumlulukları altında yer alan insan ve teknik kaynakları etkin bir şekilde harmanlayıp örgüt ya da şirket hedefleri doğrultusunda işe koşmak durumundadırlar.

Örgüt hedeflerine ulaşma yolunda, sürekli değişim gösteren iş koşulları ve örgüt yapıları yöneticilerin de bu durumla orantılı bir şekilde değişmesinin gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Lewis ve arkadaşları (1998, s.14), “hiper değişim” olarak adlandırdıkları, örgütlerin yönetiminde belirgin etkisi görülen hızlı, dramatik, karmaşık ve tahmin edilemeyen değişim sürecinde yarının yöneticisinin bu değişimle etkili bir şekilde başa çıkabilecek donanıma sahip olmasının gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu donanım gereği iyi bir yönetici, güçlü bir iletişimci, iyi bir takım oyuncusu, problem

çözücü, değişim yaratıcı ve iyi bir lider olmalıdır. Bunun yanı sıra iyi bir yönetici olabilmek için de aşağıda yer alan özelliklere sahip olunmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Toktamışoğlu, 2003, s.24-25):

- Sistem anlayışı.
- Değişimleri anlama becerisi.
- İnsanları anlama becerisi.
- Öğrenmeyi öğrenme.
- Sistem, değişim, öğrenme ve insan davranışları arasındaki etkileşimi anlama becerisi.
- Vizyon oluşturma, yaşama anlam katma ve odaklanma becerisi.

Öte yandan Gomez-Mejia ve Balkin (2002, s.7) da iyi bir yöneticide olması gereken özellikleri Şu şekilde sıralamaktadırlar:

- *Kişisel uyumluluk:* Yöneticinin karşılaştığı değişik ve özel durum ya da kişilerin karakterlerine uygun tepki verebilme, anlaőabilme becerisi.
- *Kişisel önyargularını anlamak:* Gerçekleri görmede, empati kurmada ve sorunlar ve durumlar hakkında yanlış çıkarımlarda bulunmaya yol açacak kişisel tecrübe, geçmiş, kişiler üzerinde etki oluőturacak içsel bakış açılarını geliştirmek.
- *Kendisiyle ilgili içsel farkındalık:* Yetenekleri değerlendirme becerisi (örneğin kendine güven ve başarı ihtiyacı) başarılı giriőimcilik ve yeni buluőlar yapma konusu ile ilişkilidir.

2.6.2. Yöneticiler ve Duygular

İnsanlar uyanık oldukları sürelerinin büyük bir çoğunluğunu çalıştıkları yerlerde geçirmektedirler. Eğer ki daha yüksek bir örgütsel verimlilik ve rekabet anlayışı, bireysel başarı ve kariyer gelişimi veya fiziksel sağlık ve kişisel olarak kendini iyi

hissetme durumu hedefleniyorsa, insanların çalışma ortamı, onlara ulaşmak için en önemli yerdir (Cherniss, 2000, s.434). Bu bağlamda duyguların iletişim sürecinde bireyin bilişsel sürecine etki ettiği ve özellikle iletişimde mesajın alınması, iletilmesi durumlarında rol oynadığı göz önüne alınarak yöneticilerin iyi iletişim becerileri ile iletişimle ilgili fiziksel çevreyi düzenlemenin yanında duygusal ortamı düzenleme adına da çaba göstermeleri gerekmektedir (Rue ve Byars, 2007, s.53).

Bir bireyin sahip olduğu olumlu veya olumsuz duygu durumlarının diğer üyelerin de mevcut hal ve duygularına etki ettiği gözlemlenmektedir. Bu konuya ilişkin Barsade (2002, s. 644-675) tarafından yapılan araştırmalarda grup içine yerleştirilmiş bir aktör veya seçilmiş kişinin olumsuz duygu ve davranışlarının diğer grup üyelerinin de duygu durumlarını etkilediği saptanmıştır. Özellikle yönetici konumundaki bireylerin bu sebeple duygularının yarattıkları etkiler bakımından daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda, yöneticilerin örgüt yapısı içindeki iletişim sürecindeki etkileri dâhilinde bireylerin duygularının da önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bilindiği üzere birçok kişisel ve yönetsel/örgütsel kararların alınmasında mantıksal düşünme süreçlerinden ziyade duygusal süreçler rol oynamaktadır ve duygular dolaylı olarak kişilik ve bireysel farklılıklara yol açan temel konular arasında yer almaktadır (Luthans, 2002, s.301). Bu sebeple duyguların iş hayatındaki öneminin hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanmasının önemi büyüktür.

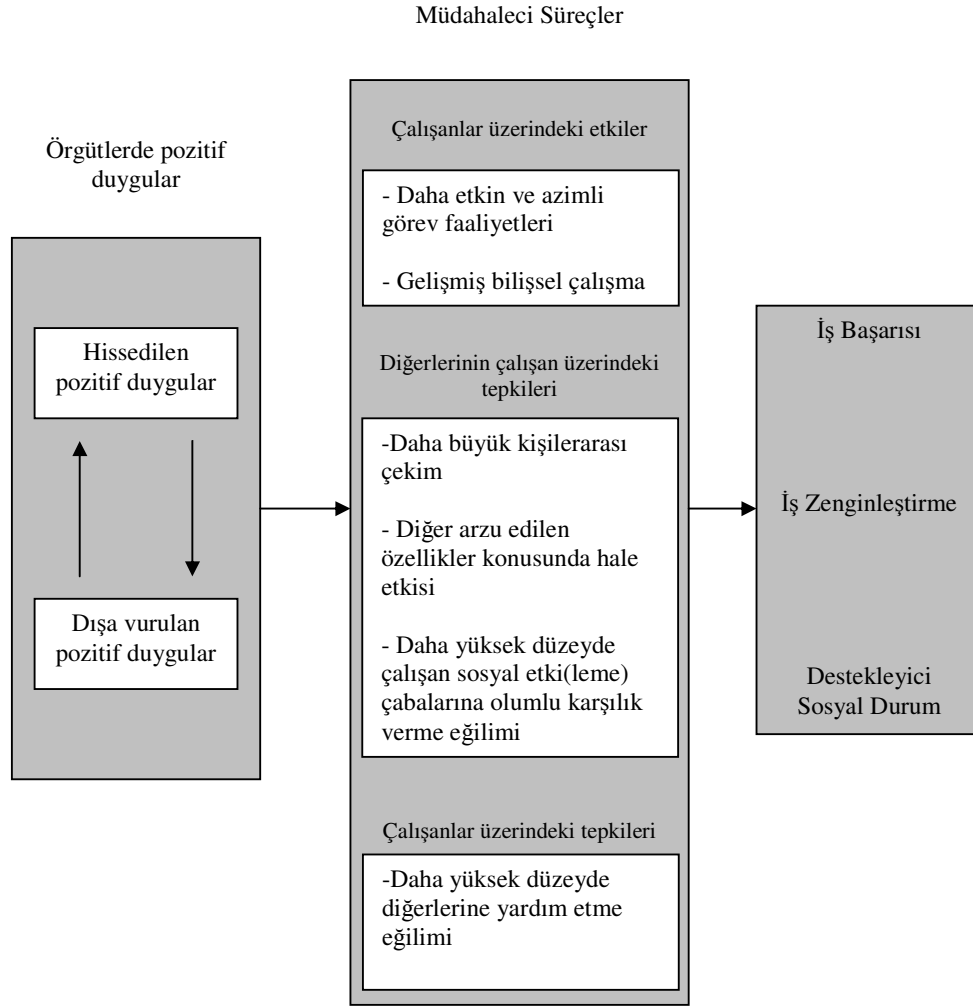
Bir yöneticinin duygusal yeterliliklerindeki güçlü ya da zayıf yanlar, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin örgüte tam olarak kazandırılıp kazandırılmadığıyla ölçülebilir. Yöneticilerin bireylerarası ilişki yeterliliklerindeki beceriksizliği beraber çalıştıkları bireylerin performansına olumsuz yönde etki eder. Duygusal bir durumla başa çıkmak, aksaklıkları bulma ve giderme, güven ve ahengi çabucak kurabilme, iyi bir dinleyici olabilme, ikna edebilme ve bir tavsiyeyi satabilme becerisi gerektirir (Goleman, 2000, s.44-45). Bir başka deyişle, yönetici açısından bakıldığında, toplantı masasında güven duyulan bir insan olabilmek için, özbilinç, başka açılardan bakabilme, varlığını hissettirebilme gibi yetilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Ivancevich ve Matteson, (2002, s.115) yöneticilerin karakteristik yapılarıyla ilgili olarak, “insanlar diğer bireyleri algılamada kendilerini kıyaslama aracı olarak kullanırlar” ifadesinden yola çıkarak bireyin kendisini bilmesinin, anlamasının diğerlerini gerçekçi bir şekilde görme adına kolaylık sağlayacağını ifade etmektedirler.

Bu noktadan hareketle, bireyin bilincinin varlığına ilişkin ilgili en üst nokta “ben” olarak adlandırılırken, bireyin kendi ile ilgili bilinci bireyin öz imajını bireyin kendine ait fiziksel sosyal, ruhsal ve ahlaki olarak kendine ilişkin düşüncesidir. Bireyin kendisine ait öz imajı kendisini diğer insanlardan farklı olarak tanımlamasına neden olmaktadır. (Kreitner ve diğerleri, 2002, s.119)

Ural (2001, s.209-213)’ın duygusal zekânın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerine ilişkin 38 üst ve orta kademe konaklama işletmeleri yöneticisi üzerinde yürüttüğü araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin duygusal zekânın bahsi geçen üç boyutuyla ilgili olarak baskı altında oldukları durumlarda, yaratıcılık ve etkileycilik özelliklerini kaybetmeden güçlü kalabildikleri, en üst düzeyde sonuçlara ulaşmasalar da pek çok durumda sürekli ve dengeli bir duygusal zekâ düzeyine sahip oldukları ifade edilmektedir. Araştırmada elde edilen en önemli sonuç ise; yöneticilerin kendi duygularının farkında olma düzeyleri ile duygularını ifade etme düzeyleri; duygularının farkında olma düzeyleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri ve son olarak duygularını ifade etme düzeyleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Bu doğrultuda söylemek mümkündür ki, kendi duygularını doğru bir şekilde anlayıp, bu duyguları ifade edemeyen bir yönetici, yanında çalışan diğer bireylerin duygularını anlama ve bu duygulara uygun tepki gösterme konusunda başarısız olacaktır.

Şekil 6’da Staw ve arkadaşları (1994, s.52-53) çalışanların pozitif duyguları ile çalışma ortamında arzu edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadırlar (Aktaran Yaylacı, 2006, s.146).



Şekil 5. Çalışanların Pozitif Duyguları ile Çalışma Ortamında Arzu Edilen Çıktılar Arasındaki İlişki (Staw ve diğerleri, 1994, s.52-53).

Şekilde görüldüğü gibi süreç hissedilen ve dışa vurulan olumlu duygularla başlamaktadır. Pozitif duygulara sahip bireylerin diğer bireyleri etkilemede daha etkili ve daha çekici olarak algılandığı düşünülmektedir. Pozitif duygulara sahip çalışanların yansıtılan fedakârlık ve işbirliği ile diğer çalışanlara daha olumlu yönde karşılık verdikleri belirtilmektedir. Bu müdahaleler sonunda çalışanlar için; yöneticiler tarafından olumlu değerlendirilme, daha yüksek ücret gibi iş başarısı; çeşitlilik, otonomi, geribildirim gibi iş zenginleştirme; çalışma arkadaşları ve yönetici desteği gibi

destekleyici sosyal durum gibi her örgüt için arzu edilen sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Yaylacı, 2006, s.146).

İşte böyle durumlarda duygusal zekâ yeterliliklerini etkin olarak kullanan yönetici kendi duygularını fark etmenin yanı sıra diğer bireylerin özellikle beraber çalıştığı çalışanlarının duygu durumlarını da farkedip bu durumun çözümüne yönelik adımlar atabilmelidir. Çalışanlarının bakış açısından olayı görebilme, onlar sözlerle ifade etmeseler de onların duygularını harekete geçiren durumları sezebilme hem duygusal zekânın hem de çalışanlarıyla iyi iletişim kuran yöneticilerin önemli özelliklerindedir.

Yöneticilerin bu noktada bilmesi gereken en önemli unsur duygularının sorumluluğunun ve sonuçlarının kendilerine ait olmasıdır. Bu sebepten ötürü yöneticilerin kendilerini kızdıran ya da herhangi özel bir duyguya sevk eden durumları bilmesi ve tekrarlanması durumunda ne şekilde müdahale edilmesi konusunda fikir sahibi olmaları duygusal zekâ açısından yetkin olabilmeleri adına gerekli görülmektedir. Bu doğrultuda Baltaş (2001, s.125-126) insana ait bir özellik olan duygusal zekânın, kendiyile ilgili bilince sahip olması, duygularını denetleyebilmesi, insanları motive edebilmesi, empati gösterebilmesi, başarı odaklı olması gibi her bir boyutunun yöneticilerde bulunmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir.

2.6.3. İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duyguları

Daha önceki tanımlamalar ışığında yöneticiyi kısaca, insanları kullanarak işleri yaptırın veya yürüten kişi olarak tanımlamak mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2005, s.16). Bu sebeple, iletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarmaktadır (Koçel, 2003, s.529).

Örgütlerde yöneticiler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu diğerleriyle gerek telefonla, e-maile, toplantılarda ya da karşılıklı konuşmalar aracılığıyla iletişim halinde geçirmektedirler. Yönetim etkinliği açısından en önemli unsurlardan biri olan iletişimin örgütsel amaçlara ulaşma adına istenileni verebilmesi yöneticilerin duygularını etkin bir

ve bilinçli bir şekilde kullandıkları iletişimden geçmektedir. Kendi duyguları ile iletişimi konusunda sorun yaşamayan yöneticilerin, diğer bireylerle olan iletişimleri de daha sağlıklı bir hal alacaktır. Özellikle örgüt ortamının huzuru açısından yöneticiler duyguları konusundaki zaaflarını bilmelidirler. Günümüzde çalışan bireyler sağlıksız ve stresle dolu çalışma ortamının hayatlarına ne şekilde yansıtacağına bedelinin ne olduğunu bilmekte ve ücretten öte öncelikli olarak huzurlu bir çalışma ortamını tercih etmektedirler (Stein ve Book, 2003, s.77).

Örgütlerde daha önceki tanımlar doğrultusunda bireyleri ortak hedeflere yönlendirmede etkin rol oynayan iletişimi sağlıklı kılmada yöneticilerin en önemli rollerden birini üstlendiğini söylemek mümkündür. Örgütlerde, yöneticiler çok iyi plan yapıp çok iyi kararlar da alsalar, bunlar iletişim yoluyla uygulamaya aktarılmadıkça ve diğer çalışanlarla paylaşılmadıkça anlam ifade etmemektedirler (Can ve diğerleri, 2006, s.339). Bu sebeple bir yöneticinin bireylerarası iletişimden başlayarak duygulara önem veren, çevresindeki bireyleri önemli ve ihtiyaç duyulan konumda tutan ve fikirlerine değer veren yapıda bir karakter çizmesi bu önemli rolü perçinleyen bir unsurdur (Kovancı, 2001, s.223–229).

Güçlü bir iletişim, örgüt içersinde yöneticiler için vizyon ve misyonu çalışanlarla paylaşmak adına önemlidir (Kakabadse ve diğerleri, 2004, s.149). Vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ve onları bu ortak hedefler çevresinde bir araya getirip örgüte ivme kazandırmak örgüt içersinde kurulacak sağlıklı bir iletişim ağıyla sağlanabilir. Bu konuda bu iletişimi yönlendirecek yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu aşamada iyi bir yöneticinin, iletişimin iç içe geçmiş iki yönlü bir süreç olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Bu süreci anlayan yöneticiler kendi duygularıyla birlikte iletişim şekillerini analiz edip aynı zamanda kendi iletişim programlarını tasarlayarak, bu yolda örgütsel ihtiyaçları karşılayabilmektedirler (Kreitner ve diğerleri, 2002, s.289).

İyi bir yönetici olabilmede, yöneticilerin diğer bireylerle ve çalışanlarıyla kurdukları iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Kahve makinesi başındaki sohbetlerden, toplantılara kadar örgüt yaşamının her anında çalışanlarla ve diğer bireylerle kurulan ilişkilerde başarılı olup iletişim yeteneğini en iyi şekilde kullanan yöneticilerin daha başarılı

oldukları iddia edilmektedir. (Sayers ve diğeri, 1993, s.49). Aynı şekilde Mintzberg (1975) yöneticilerin zamanlarının çoğunu diğeri insanlarla geçirme durumunda olduklarından birçok ortamda gerek toplantılar yoluyla gerekse iş ortamında yöneticilerin çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olduğunu ifade etmektedir. Bu iletişimi etkin kılmak yolunda yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Mintzberg bu konuda, yöneticilerin kendileri ve örgüt için gerekli olan bilgiyi yönetmede iletişimi yönetmelerinin gerektiğini vurgulamaktadır (Aktaran Kakabadse ve diğeri, 2004, s.25-29).

Birçok kurumda sorunların kaynağı arandığında aslında sorunun iletişim eksikliğinden ya da mesajların yanlış anlaşılmasından ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu sebeple yöneticiler açısından işle ilgili sorunlar masaya yatırıldığında görülen, düzgün yönetilemeyen bir iletişimin aslında en büyük problem olduğudur. (Kakabadse ve diğeri, 2004, s.149). Örgütsel iletişim sorunu olarak çalışanlar tarafından ifade edilen bu durum aslında genel olarak, örgüt içersindeki iletişimin çok zayıf, yetersiz ya da çok resmi, yanıltıcı, yanlış, zamanlama açısından kötü olduğu ile ilgilidir. Gerçekten de iletişim ve işbirliği sayesinde yönetici ve işgörenler örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacaklardır. İletişim ile işbirliği düzeyinin geliştirilmesi de ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenmesi ve kullanması ile mümkün olacaktır (Ural, 2001, s. 212).

Boyatzis (1982) tarafından orta ve üst düzey yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, iletişim açısından en iyi olan yöneticilerin, içinde buldukları duygu durumu ne olursa olsun, sakin soğukkanlı ve sabırlı bir tavır alma yeteneğine sahip olan yöneticiler olduğunu ileri sürmektedir (Aktaran Goleman, 2000, s.223). Bu tarz yöneticiler içinde buldukları duygu durumunu, ne hassaslıkta olursa olsun denetleyebilip idare edebilen yöneticilerdir. Bu sayede fevri ya da istenmeyen olumsuz durumlardan kaçınmak, iletişimi etkin ve sürekli kılmak mümkün olabilmektedir.

Birçok yöneticinin düşündüğü ve ifade ettiğinin aksine, duygular işe getirilmemesi, evde bırakılması gereken kavramlar değildir. Aksine duygular iş ortamında soru ve programlarımıza etki edecek şekilde kullanılmaktadır. “Duygularımızı işinize

karıştırmayın” diye çalışanlarını azarlayan bir yöneticinin dahi bu ifadesi duygu ile yüklüdür (Feldman, 1999, s.10). Bu duruma ek olarak Gürgen (1997, s.109) işgörenlerin yöneticilerine olumsuz duygularını aktarmada sıkıntı yaşadıklarını, bunun temelinde de cezalandırılmak, mahcup olmak, ya da sorun yaratan kişi olmak gibi korkuların yattığını ve bu sebeple gerçek duygularını ifade etmekten çekindiklerini iletmektedir. Duygusal yeterlilikler açısından yetkin bir yönetici kendisinin olduğu kadar diğerlerinin duygularının farkındadır ve duyguların uygun bir şekilde ifade edilmesine olanak tanıyan bir ortam yaratır. Bu doğrultuda işgörenler de olumsuz da olsa duygularını ortaya koyabilmekte ve yönetici korkusu adı verilen bu olumsuz durumdan kaynaklanan örgütsel sorunlar bertaraf edilebilmektedir.

Bu bağlamda yönetici için iletişim sanatının sırrı, istenilen şeyi, istenilen kişiye, istenilen zamanda, istenilen yerde ve istenilen şekilde iletmektir (Sayers ve diğerleri, 1993, s.9). Daha önce de duygusal zekâya ilişkin tanımlarda aktarıldığı üzere Aristo'nun ifade ettiği şekliyle doğru kişiye, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızabilmek gibi önemli bir beceriye sahip olabilmedir (Goleman, 1995, s.11). Bu sebeple bireylerin duygularını daha etkili kullanma yolunda duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirmeleri iletişimi daha sorunsuz kılacaktır.

2.6.4. Yöneticilerin Sözsüz İletişim Becerileri

Duygular iletişim sürecinde bireyin bilişsel sürecine etki ederek özellikle iletişimde mesajın alınması ve iletilmesi durumlarında rol oynamaktadırlar. Bu durumda yöneticilerin iyi iletişim becerileri ile iletişimle ilgili fiziksel çevreyi düzenlemenin yanında duygusal ortamı düzenleme adına da çaba göstermeleri gerekmektedir (Rue ve Byars, 2007, s.53). Bu noktada otorite pozisyonunda bulunan birçok kişi; ebeveynler, öğretmenler ve yöneticiler sözsüz geri bildirimleri gözardı etmekte ya da okuyamamaktadırlar. Bu da onların iletişim açısından etkisiz olmalarına neden olmaktadır (Kreitner, 2007, s.353).

Yöneticilerin iletişim kurmada etkin olarak sahip olmaları gereken yeterliliklerinin başında sözsüz iletişim yeterlilikleri gelmektedir. Sözsüz iletişimde duygular önemli bir

yer tutmaktadır. Yöneticiler ve birçok insan duygularının ve durumlarının çok özel jestlerle veya diğer özel beden dilleriyle ne kadar ilişkili olduğunu fark edememektedir (Merlevede, ve diğerleri, 2006, s.65). Bu iletişim şeklinde mesajlar mimikler vücut hareketleri, göz temasları, sesin tonu ile verilir. Bu sözsüz iletişim ipuçları sözel olarak iletişim yoluyla verilen mesajı güçlü bir şekilde değişikliğe uğratarak ya da bozarak etkiler. Araştırmalar göstermektedir ki yüz ifadeleri ve göz teması ve hareketleri duygulara ilişkin bilgiler vermektedir. Bunun yanı sıra bazı fiziksel ipuçları örneğin mesafe, duruş ve jestler yaşanan duyguların yoğunluğunu yansıtmaktadır. Bu tür ipuçları ve bilgiler yöneticiler açısından önemlidir. Sözel ifadelerin yanı sıra aktarılan bu tür sözel olmayan ipuçları iletişimin etkinliğini arttırmaktadır. (Ivancevich ve Matteson, 2002, s.497).

İnsanlar duyguları, okunan trajik bir olay karşında üzölmek gibi bilinçli bir şekilde ve beraber çalıştığı birinin yüz, beden, ses ipuçlarından baskı altında olduğunu hissetmek gibi bilinçsiz bir şekilde, bir başka deyişle otomatik olarak taklit ederek yakalarlar (Ashforth ve Humphrey, 1995, s.113). Bu sebeple, günlük yaşamımızdaki ilişkilerde en önemli bölümü, yazılı ve sözlü dil değil, duygu ve heyecanları ifade eden sözsüz iletişim yüklenmektedir. Yüz ifadeleri, bedenin duruşu, konuşma tarzı, el kol hareketleri, ses tonu, ne duygular içinde olduğunu habercisidir (Cüceloğlu, 2006, s.272). Bir başka ifade ile sözsüz davranışlar yöneticilere derinde yatan duyguları anlamaları adına bir pencere açarlar (Kreitner, 2007, s.353). Bu doğrultuda, sözsüz iletişimde yer alan kodların ortak bazı özelliklerini şu şekilde ortaya koymak mümkündür. Bunlar (Yüksel, 2003, s.40):

- İletişim yokluğunu olanaksız kılma
- Duygu ve coşkuları yetkin biçimde dile getirme
- Kişiler arasındaki ilişkileri tanımlama ve belirleme
- Sözlü iletişimin içeriği hakkında bilgi verme
- Güvenilir iletiler sağlama
- Kültüre göre biçimlenmedir.

Belirtildiği üzere insanların davranışlarını duygular yönlendirmekte ve iletişimde etkili ve özellikle inandırıcı olmada duyguların payı önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle

insanın düşünce ve bilgilerini ifade etmede en temel araç olarak konuşma dili öteki deyişle sözlü iletişim, duyguların, heyecanların, coşkuların iletilmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple bireyler duygu ve heyecanları ifade etmede yardımcı olacak mimikleri, el kol hareketlerini kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durumun yanı sıra duyguların ifadesi ve diğer mesajların iletilmesinde ses tonu, aradaki fiziksel mesafe, giyim kuşam, takılar, aksesuarlar, beden duruşu, bulunulan konum, sözlü ifadeleri destekleyen ya da onları çürüten sözsüz iletişim unsurları etkin bir şekilde kullanılmaktadır (Gürgen, 1997, s.84).

Denilebilir ki, insanlar çoğu zaman gerçekten ne hissettiklerini söylemekten çekinseler de, söylemek istediklerini ses tonu, konuşma hızı ve perdesi, gözler, yüz ifadesi ve duruşlarıyla iletmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2000, s.79). Bu durumda söylenenlerden öte bireyin duygularının da etkin bir biçimde yer aldığı sözel ve sözsüz iletişim unsurları mesajın niteliğini etkilemektedir. Bu doğrultuda Mehrabian (1987)'ın yaptığı incelemeler göstermektedir ki yüz yüze etkileşimlerde bir mesajın duygusal anlamının %55'i tavır, hareketler, yüz ifadeleri gibi sözel olmayan işaretlerle açıklanmakta, %38'i ise ses tonu ile iletilmektedir. Bu durumda sözcüklerle ifade edilen duygusal anlatımdan geriye kalan geriye kalan sadece %7 gibi bir kısımdır (Aktaran Shapiro, 2003, s.243). Bu doğrultuda bireylerarası iletişim açısından önem taşıyan duygusal iletişim hem başkalarının sözel olmayan tavırlarının (hareketler, beden dili, yüz ifadeleri vb.) hem de kendi sözsüz iletişiminin bilincinde olmayı içermektedir. (Shapiro, 2003, s.248).

Genel kanı olarak yöneticiler açısından duygularının saklanması bir beceri olarak algılanmaktadır. Aksine yöneticilerin duygularını en iyi şekilde ifade edip iletişim sürecinde gerek sözel gerekse sözsüz bir şekilde bu durumu ifade edebilmeleri önemli bir yöneticilik becerisidir. Kontrol edilemeyen duygular gerçek bilgileri alma olasılığını azaltmaktadır. Bu noktada bireyler, kendilerine söylenenden çok bunun nasıl söylendiğine dikkat etmektedir (Geybullayev, 2002, s.138). Yöneticiler sözlerle ifade etmese de o an için sahip oldukları duygu durumu, sözsüz ifadeleriyle ortaya konmaktadır. Örnek olarak kızgın olan bir bireyin kızgın olduğunu sözlerle ifade etmesine gerek yoktur. Dudağının kıvrılması, yüz yüze gelmekten kaçınması yada odadan çekip gitmesi kızgın olduğuna dair ipuçları verebilmektedir. Bu noktada

duyguların sözsüz iletişim unsurlarıyla ifade edilmesi ve karşı tarafa aktarılması sırasında sözlü mesajlar ve sözsüz mesajların birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Duygular genellikle söze dökülmeden yüz ve vücut ifadeleri, jestler ve mimiklerle kendini yansıtır (Sayers ve diğerleri, 1993, s.50-51). Bir yöneticinin asık bir suratla işgörenine “çalışmalarından memnunum demesi mesajın beden dili ile uyumlu olmaması bakımından işgören tarafından pek inandırıcı bulunmayacaktır. (Gürgen, 1997, s.84).

İletişim sürecinde duyguların baskı altına alınarak etkilerini yok saymak istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Duygularını bastıran bireyler, duygularını paylaşmaktan kaçındıkları için, bu bireyin çevresinde yer alan ve onunla iletişim halindeki diğer bireyler onun neler hissettiği konusunda sadece tahminde bulunarak hareket edebilecekler ve doğal bir sonuç olarak yanlış anlaşılmalarda ve iletişim çatışmaları yaşanabilecektir. Bu doğrultuda Covey (2004, s.221), duygularını sürekli olarak baskı altında tutan, onları aşarak daha yüksek hedeflere doğru gidemeyen insanların, bunun kendilerine olan saygılarını ve sonunda da başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğini etkilediğini göreceğimizin altını çizmektedir. Farkında olunan duyguların saklanmadan bastırılmadan uygun bir ifadeyle yansıtılması işyerinde de güven ve karşılıklı anlayışın da sağlanmasını da beraberinde getirmektedir. Cooper ve Sawaf (2000, s.117)’a göre özellikle hiyerarşik düzende karşılıklı iletişimde bozukluk, yanlış anlama öfke suçlama ve şüphelilikten kaynaklanan zaman enerji, iyi niyet ve para kaybı güvensizliğin yol açtığı maliyetler arasına girmektedir. Bu noktada iletişim çatışmalarını önleme ve duyguların iletişimdeki öneminden yola çıkarak duyguların iletişimi ne ölçüde etkileyebileceği ve iletişimde ne ölçüde bozucu etkide bulunacağına dair Konrad ve Hendl (2003, s.94-103) duygularla ilişki kurmada bireylerin sergiledikleri üç farklı davranış biçiminden bahsetmektedir. Bunlar;

- *Duyguların bastırılması ya da sınırlandırılması:* Bu durumdaki birey hislerini tanımasına, algılamasına rağmen, ortaya çıkmasına ve görülmesine müsaade etmemektedir

- *Duygulara yenik düşmek:* Bu durumdaki bireyler duyguları açığa çıktığında ne hissettiklerini bilemezler
- *Kendini algılama (Uyanıklık):* Sürekli olarak kendini algılama durumunda olan bireyler duyguları ortaya çıkar çıkmaz tanımlama becerisine sahiptirler. Bu durum neticesinde içinde buldukları duruma en uygun şekilde hareket etmeleri, duygularını idare edebilmeleri ve duygularını etkili kullanabilmeleri mümkün olmaktadır.

Duygularla ilişki kurmada yaşanan aksaklıklar bireyin çevreyle olan iletişimine, onları anlamak yolunda kat edeceği adımlara ket vurmaktadır. Bu tür durumlar sonucunda birey istenmeyerek yapılan belirsiz davranışlar olarak nitelendirilen davranışları ortaya koymaktadır. İletişim sürecinde belirsiz davranışlara ilişkin ortaya konabilecek belli başlı tepkiler şunlardır (Cooper ve Sawaf, 2000, s.79-80):

- *Gizlice karar verme:* Yöneticilerin kararlarını saklıyor gibi görünmeleri ve kararlarını neden ve nasıl aldıkları konusunda çalışanlarına yeterli açıklamayı yapmadıklarında işyerinde diğer çalışanlar kararlar konusunda kendilerinin dâhil edilmediğini duygu ve düşüncelerine önem verilmediğini düşünebilmektedirler.
- *Duygulara ve değerlendirmelere veya önerilere karşı tepkisizlik:* Bireyler kendi duygu ve düşüncelerini açıklamaları sonucunda karşılarındaki bireylerden yeterli tepkiyi alamadıklarında durumla ilgili en kötü tahmini yaparlar. Özellikle yöneticiler açısından çalışanların dinlenmesi ve etkili bir geri bildirim sağlanması çalışan açısından bu konudaki şüpheleri en aza indirecektir.
- *Karmaşık mesajlar:* Yöneticilerin çelişkili mesajlar göndermesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Yazılı veya sözlü olarak ifade edilen beden dili ve sözel olan ifadelerle çelişiyorsa çalışanlar mesajın gerçek anlamı konusunda şüpheye düşebilmektedir.
- *İletişim eksikliği veya dolaylı iletişim:* Günlük rutin iletişim unsurlarında meydana gelebilecek aksamalar bireylerin bu durumları kendilerinden kaynaklı

bir başka sorunla özdeşleştirmelerine neden olabilir. Örneğin işyerinde koridorda karşılaştığınız yöneticinizin çalışanı görmezlikten gelmesi, çalışanda neyin ters gittiği, ya da işyerinde neyi yanlış yaptığı ya da işten mi çıkarılacağı konusundaki soru işaretlerinin kafasında belirmesine yol açabilmektedir.

Sonuç olarak iletişim sürecine ilişkin olarak ve iletişimi gizli bir şekilde etkileyen faktörleri daha iyi anlama adına bireylerin özellikle yöneticilerin şu unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir (Feldman, 1999, s.54):

- *Sesin tonunu yüksekliğini, yüz ifadelerini, duruşu ve el işaretlerini içeren vücut diline dikkat etmek-* Çünkü duygusal iletişimin çoğu sözsüz bir şekilde gerçekleşmektedir.
- *Konuşulan ve tartışılardan öte yaşanan durumu belirleme* –Bu durum bireylerle olan ilişkide duyguların farkında olmayı içerir.
- *Açık, saldırgan olmayan (eleştiri)* - Belirgin ve açıklayıcı olmayı içermektedir.

2.7. Örgütleri Yönetmede Duygusal Zekâ

2.7.1. Yönetici Yeterliliklerinin Sınıflandırılması

Örgütlerde farklı çalışma kademelerinde yer alan yöneticilerin sahip olması gereken farklı yapı ve kategorilerde yeterlilikler bulunmaktadır. Bu yeterlilikleri Boone ve Kurtz (2003,s.288-289) teknik, insani ve kavramsal yeterlilikler olarak sınıflandırmaktadırlar.

2.7.1.1. Teknik Yeterlilikler

Yöneticinin bir alan ya da bir disiplinle ilgili olarak bilgi, teknik, araç ve donanımı anlama ve kullanma kabiliyetidir. Bu tarz yeterlilikler yapılan işin özelliğine göre çalışanla temas halinde bulunan alt kademe yöneticiler açısından önemlidir. Üst

kademelere çıkıldıkça farklı yeterliliklere ihtiyaç duyulması teknik yeterliliklere duyulan ihtiyaç yoğunluğunu azaltmaktadır.

2.7.1.2. İnsani Yeterlilikler

İnsanlarla beraber etkin bir şekilde çalışabilmeyi mümkün kılan bireyler arası ilişkiler bu yeterlilik grubuna girmektedir. Bu yeterlilikler belirli aktivitelere yönelik çalışanlarla iletişim kurabilme, onlara liderlik edip güdüleyebilme kabiliyetini içermektedir. Yöneticiler hem örgüt içi hem de örgüt dışı insanlarla ilişki kurabilme yeterliliklerine sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin değişik inanç, davranış ve duygusal özelliklerine sahip bireylerle çalışmalarının gerekliliği olarak daha esnek olmaları gerekmektedir. Bu tarz yeterliliklerin önemini kavrayan birçok örgüt, insani yeterliliklerin gelişmesi için çalışanlarına farklı düşünme, iletişim ve çatışmanın çözümü üzerine eğitim programları sunmaktadır.

Başarılı bir yönetici olabilmek için değişik nitelikteki farklı insanlarla etkin çalışabilmek gereklidir. İş gücü etnik köken, cinsiyet, renk, engelli olma durumu, cinsel tercih gibi birçok değişik özelliklerle çeşitlenmektedir. Yöneticiler bu farklılıklara olan yaklaşım ve saygılarını geliştirebilmeli ve örgütün insan kaynağını daha iyi kullanılır hale getirmelidirler (Gomez-Mejia ve Balkin, 2002, s.83).

2.7.1.3. Kavramsal yeterlilikler

Bu yeterlilikler, yöneticinin örgütü birleşik bir bütün olarak görebilmesini ve her bir parçanın örgütün bütününde diğer parçalarla olan ilişkisini anlayabilmesini belirler. Bu yeterlilikler, bilgiye ulaşma, bilgiyi analiz etme ve yorumlama sonucunda oluşan büyük resmi görebilmeyi sağlar. Bu tarz yeterlilikler örgütün geleceğine yönelik stratejik hedefler belirleyecek olan üst yöneticiler için önemlidir.

Tucker ve arkadaşları (2002, s.26-28) da yönetici yeterliliklerini teknik, kavramsal ve insan ilişkileri bakış açıları altında irdelemektedir ve yöneticilerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri açısından bu tarz yeterliliklere sahip olmalarının

gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Bu yeterlilikler belli başlı özel işleri yerine getirmede gerekli eğitim ve işteki tecrübeyle kazanılan giriş seviyesi yönetim aşamasında kullanılabilecek teknik yeterlilikleri kapsamaktadır. Öte yandan insani yeterlilikler olarak adlandırılan diğer yeterlilikler, insanlarla birlikte iyi çalışabilmeyi sağlayan yeterliliklerdir. Yöneticinin işinin ana noktasının oluşturan bu yeterlilikler, iletişim, müzakere, takıma liderlik edebilme ve koçluk yeterliliklerini içersinde barındırmaktadır. Bu doğrultuda işe yönetim becerileri açısından bakıldığında duygusal zekâ kavramına ilişkin olarak özbing, motivasyon, empati, tutarlılık, güven, stres yönetimi, diğerlerini destekleyip geliştirme gibi yeterlilikleri bu yeterlilikler arasında sıralayabiliriz (Kakabadse ve diğerleri, 2004, s.30).

Shapiro (2003, s.17) duygusal zekâ yeterliliklerinin bir uzantısı olarak, iş hayatında müşteri ziyaretinden yönetim kuruluna kadar “insani yeterliliklerin” bir şirkette yürütülen işlerin her düzeyinde önemli olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında işin daha karmaşık olması daha fazla duygusal yeterliliğin kazanılması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Duygusal zekâ açısından yetersizlik bireyin tam kapasiteye ulaşmasını engellemektedir ve burada yöneticiler açısından en önemli ve umut verici nokta duygusal zekâ yeterliliklerinin kalıtsal olmayıp sonradan geliştirilip öğrenilebilir olduğudur (Smiglia ve Pastoria, 2000, s.60-61).

2.7.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri

Örgütlerin ve çalışanların duygusal zekâsı onu yöneten yöneticilerin yöneticilik yeterlilikleri kapsamında yer alan duygusal zekâ yeterlilikleri ile doğru orantılıdır. Bu sebeple klasik yönetici tanımlaması şirketlerin duygusal zekâsına katkıda bulunmak adına yeterli olamamaktadır. Bu konuda Toktamışoğlu (2003, s.77) geleceğin örgütlerinin duygusal liderler tarafından yönetileceğini, duygusal açıdan olgun çalışanların görev yapacağı duygusal örgütler olacağını ileri sürmektedir. Bu sebeple örgütlerin gelecekte ayakta duran örgütler arasında yer bulabilmeleri için örgütlerdeki duygusal sağlık ve zekâya önem vermelerinin gerekliliğinin altını çizmektedir.

Çalışanların duygusal açıdan olgunlaşması ve özellikle yöneticilerin duygusal yeterlilikler açısından onlara örnek olacak nitelikte duygusal donanıma sahip olmaları örgütler için önemli görülmektedir. Bu doğrultuda, duygusal olgunluk yöneticiler için iş ortamında gerekli görülmektedir. Öte yandan aynı şekilde başarılı olması beklenen ve on yıl içersinde kendilerinden beklenildiği üzere başarılı olamayan genç yöneticiler üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre, bu genç yöneticiler başarılı olan meslektaşlarına kıyasla başarısız olmalarına yol açan dört özelliğe sahiptirler. Bu özellikler (Baltaş, 2001, s.65):

- İnsan ilişkilerinde başarısız olmak
- Otoriter olmak
- Üst yönetimle çatışmak
- Fazla hırslı olmaktır.

Ivancevich ve Matteson, (2002, s.126), yöneticilerin kişilik özelliklerinin başarılı bir yönetici olma yolunda önemli olduğunu ifade ederken, insan kişiliğini oluşturan ve “Büyük Beşli” olarak adlandırdıkları kişilik özelliklerine vurgu yapmaktadırlar. Bu beş kişilik özelliği;

- *Dışa dönüklük*-sosyal, arkadaş canlısı ve dışa dönük olma,
- *Duygusal tutarlılık*- olumlu duygulara eğilimli, psikolojik olarak güvenli, rahat ve dengeli olma,
- *Geçimli olma*-diğerleriyle iyi geçinen, tolerans sahibi ve güvenilir olma.
- *Vicdan Sahibi olma*- sorumlu ve organize olma,
- *Tecrübeğe açık olma*-meraklı, yaratıcı, hayal gücü sahibi olma, risk alma ve değişik ilgi alanlarına açık olmayı ifade etmektedir.

Aynı doğrultuda, Goleman (2000, s.55-56)’a göre başarılı yöneticiler ile duygusal yeterlilikler açısından iş yaşamında tökezleyenler arasındaki farklılıklar şu alt başlıklar altında şekillenmektedir:

Özdenetim: Duygusal açıdan tökezleyen yöneticiler baskı altında yetersiz kalmaktadırlar. Günden güne değişen ruh hali ve öfke patlamalarına daha yatkın bir durum ortaya koymaktadırlar. Bu konuda başarılı bir grafik ortaya koyan yöneticiler ise yoğun stres altında bile sakinliklerini muhafaza edebilmekte, kriz anlarında soğukkanlılıklarını, güven ve güvenilirliklerini koruyabilmektedirler.

Vicdanlılık: Başarısız grup eleştiriler karşısında savunmacı bir tavır takınarak, durumu yadsıyarak, örtbas ederek ya da suçu başkasının üzerine atarak tepki verirken, Duygusal yeterlilikler açısından başarılı olarak nitelenen yöneticiler, hatalarının ve başarısızlıklarının sorumluluğunu üzerlerine almaktadırlar. Bu tarz yöneticiler sorunları gidermek için hemen harekete geçerek kusurları için derin düşüncelere dalmadan yollarına devam edebilmektedirler.

Güvenilirlik: Duygusal yeterlilikler açısından tökezleyen yöneticiler, aşırı hırslı, başkalarını harcayarak, kendilerini ön plana çıkarmaya hazır bir görüntü sergilemektedirler. Başarılı yöneticiler ise, dürüstlük ilkesine bağlı olarak kendi patronlarını etkilemekten ziyade, önce astları ve meslektaşlarının ihtiyaçlarına ve yaptıkları işe önem vermektedirler.

Sosyal Yeterlilikler: Tökezleyen gruptaki yöneticiler empati ve duyarlılıktan yoksun olduklarından dolayı kırıncı ve kibirli olmakta, astlarını sindirmeye yönelik davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu gruptaki yöneticiler ara sıra sevimli olarak görünse de bu durum içten pazarlıklı olarak nitelendirilmektedir. Duygusal yeterlilikler açısından başarılı olarak yöneticiler ise, empatik ve duyarlı bir şekilde, herkese ast ve üst ayırmaksızın nazik bir şekilde davranmaktadırlar.

Bağlar kurmak ve çeşitlilikten yararlanmak: Başarılı olanlar farklılıkların değerini iyi bilmelerinden ötürü her tür insanla anlaşılabilirken duygusal yeterlilikler açısından tökezleyen yöneticiler, duyarsız ve içten pazarlıklı olarak nitelendirilebilecek bir tutumdan dolayı işbirliğine dayanan ve karşılıklı yarar sağlayan güçlü bir ilişki ağı kuramamaktadırlar.

2.7.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri ve İletişim

2.7.3.1. Yönetici ve Özbilinç

Duygusal zekânın temeli sayılan özbilinç, bir duyguyu oluşurken fark edebilmeye dayalıdır. Gerçek duyguların fark edilememesi, bireyi o duyguların kontrolüne bırakır. Duygularını iyi tanıyanlar hayatlarını daha iyi idare edebilme gücünü de kendi ellerinde tutarlar (Salovey ve Gardner, 1990, s.190-200). Bir başka deyişle duygusal zekâ özbilinç ile başlamaktadır. Bireyin kendi duyguları, hissettikleri, diğerlerine olan tepkileri, vücudu ve düşüncelerine ilişkin daha çok gözlemde bulunur duruma gelmesi özbilinci tanımlamaktadır (Fuimano, 2004, s.10).

Smiglia ve Pastoria (2000, 60-61)'ye göre özbilinç, bireyin kendi duygularını, bireysel değer ve kapasitesi ile zayıf ve güçlü yanlarını bilmesidir. Bu yeteneğe sahip bireyler içten gelen sinyallerin ve sezgilerinin farkında olup, performanslarına ne şekilde etki ettiğinin bilincindedirler. Öte yandan bu bireyler, duygularını rahatlıkla ortaya koyabilmektedirler (Toktamışoğlu, 2003, s.70-71).

Benjamin (2004, s.137) de özbilinci duygusal zekânın temeli olarak nitelendirirken, bireyin duygularının kendisinin ve çevresindekilerin davranışlarını ne şekilde etkileyebileceğini bilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Goleman (2000, s.394) özbilinç kavramını bireyin içinde bulunduğu durumla ilgili olarak neler hissettiğini bilmesi ve tercihlerini karar vermesine rehberlik edecek şekilde kullanması, kendi becerilerine yönelik gerçekçi bir değerlendirme ve sağlam bir özgüvene sahip olması şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse özbilinç, kişinin kendi iç dünyasını tanıması, sahip olduğu gücün ve kaynakların farkında olması; kendi duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları fark ederek dile getirmesidir (Baltaş, 2001, s.71-74).

Farklı bir bakış açısında duygusal özbilinç, Stein ve Book (2003, s.73-74)'a göre duyguları ayırt etme, belirleme, ne hissettiğinizi ve neden öyle hissettiğini anlama becerisidir. Fark edilemeyen bir şeyle başa çıkmak mümkün değildir. Bu doğrultuda birey eğer ne yaptığını, niçin yaptığını ve bunun başkalarını nasıl etkilediğini göremezse, değişemeyecektir. Bir başka deyişle, bireyler kendi bakış açılarının doğru olduklarını düşündükleri sürece değişmezler. Bu sebeple duygusal zekânın gelişmesinde duygusal farkındalık bir başka ifade ile duygusal özbilinç anahtar kavram olarak nitelendirilmektedir.

Özbilinci sağlama adına Gün (2002, s.18-22)'e göre duyguların bireyi değil, bireyin duyguları seçmesi önemlidir ve bu doğrultuda bireyin duygularının farkında olması konusunda daha etkin rol oynaması ve duygularını tanımlamada daha bilinçli olmasının gereği ortaya konulmaktadır. Yerinde ve uygun duyguların ifadesi bu duyguların

istemediğimiz zamanlarda farklı şekillerde ortaya çıkan yansımalarının yaratacağı sıkıntılardan bizi koruyacaktır.

Duyguların davranışları nasıl etkilediğinin farkında olmak temel bir duygusal yeterlidir. Bu yetenekten yoksun olmak başboş duyguların bireyi aşması tehlikesi ile karşı karşıya kalmak demektir. Bu noktada Stein ve Book (2003, s.81-84)'a göre duygusal bilinç, duyguların en ince ayrıntısına kadar analiz edilmesi, gereksiz yere bastırılması ya da ortadan kaldırılması anlamına gelmemektedir. Bununla beraber kötü duyguların tümüyle yok edilmesi gibi bir durum da söz konusu olamamaktadır. Burada vurgulanmak istenen, bireyin kötü duygularının esiri olmaması, bu duyguların ne şekilde ortaya çıktığı, kendi davranışları ve diğer bireyler üzerindeki etkileri konusunda bilgi sahibi olmasıdır. Duygusal bilincin duygusal zekâ açısından en kritik aşamalardan biri olması, farkında olunmadan değişmenin mümkün olamamasından kaynaklanmaktadır.

Bireyin kendisini nasıl gördüğü ve başkalarına nasıl gösterdiği yöneticilerin başarılı olması açısından önemli bir özellik olarak görülmektedir. Bireyin kendisi ile ilgili görüşlerinde etken olan unsurlar karakter, kişilik, yetenek, görünüş hakkındaki inançlar, edinilen deneyimler ve bireyin kendisi hakkında yarattığı portre sayılabilir. Yöneticilerin kendilerine yönelik algı ve duyguları ortaya koydukları davranış biçimini ve dolayısıyla çevreyle kurdukları iletişimi üzerinde etkili olmaktadır. Özbilinç ya da bireylerin kendileri hakkındaki duyguları çevreyle kurulan iletişimi etkilemektedir. Tüm insanlar yaşamları boyunca çevreyle ve başkalarıyla ilişki içersindedirler. Diğer insanlarla olan ilişkilerde bireye yönelik yapılan değerlendirmeler bireyin kendisini diğer insanlarla karşılaştırma imkânını yaratır. Çocukluk döneminde arkadaşları tarafından kabul görmek ya da reddedilmek, özen gösteren ya da ihmal eden öğretmenler, örgüt yaşamında takdir eden ya da yapılan katkıyı görmezden gelen yöneticiler özbilincin gelişiminde etkili olurlar. Özbilinç ve diğer bir deyişle bireyin kendisine yönelik duygu ve düşüncelerinin olumlu yönde olması kendine güven ve başarılı bir yönetici olmayı beraberinde getirmektedir. Günlük olaylarda yaşanan başarısızlıkların getirdiği düş kırıklıkları yöneticilerin kendi yeteneklerini sorgulamasına ve bu yetenekleri hakkında kuşkulara kapılmalarına neden

olabilmektedir. Yöneticiler kendileri hakkında olumlu bir özbilince sahip olurlarsa yaşanan olumsuzlukların giderilmesi daha az zaman alacak ve bu durum da onların yöneticilik ve iletişim becerileri açısından faydalı olacaktır. Bu tarz yöneticiler ayrıca çalışanlarının yetişip gelişmelerine katkıda buldukları gibi, takındıkları bu olumlu tutum sayesinde yönetici olarak başarı şansları da artacaktır (Sayers ve diğerleri, 1993, s.25-29).

Güney Afrika'da yöneticilik tecrübeleri 7 ile 14 yıl arasında değişen 250 yöneticiyle yapılan araştırma sonuçlarında ortaya çıkan bulgular kendi duygusal durumunun farkında olmayan, duygularının bilincine varamayan veya duygusal açıdan zeki olmayan liderlerin bireysel çalışmalarda ve grup çalışmalarında duyguları tanımlamakta, kullanmakta ve yönetmekte zorluk yaşamakta olduğunu göstermektedir. Bu tarz liderler vizyon oluşturma, motive etme, diğer insanları yüksek performanslara ulaştırma, güvenli bir iletişim kurma, duygusal destek kurma, davranışı etkileme ve insanlarla kaynaşma gibi durumlarda sorunlar yaşamaktadırlar (Coetzee ve Schaap, 2003, s.16).

İyi bir lider yöneticinin başarı olabilmesinin temelinde duygusal özbilinç yatmaktadır. İş ortamlarında genellikle göz ardı edilen özbilinç diğer duygusal yeterliliklerin de temelidir. Birey kendi duygularının farkında olamadıkça diğer bireylerinde duygularını anlayamaz. Özbilinç yeterliliğine sahip yöneticiler, kendi içlerinden gelen duygusal sinyallere kulak vererek, duygularının kendi performanslarını ne ölçüde etkilediğinin farkına varabilmektedirler. Örneğin yaşadıkları öfkenin bir patlama şeklinde ortaya çıkmasına ve bu şekilde davranışa dönüşmesine izin vermek yerine, yönetici kendi içinde öfkenin nedenini sorgulayarak, bu konuda yapıcı davranmanın yolu keşfedebilir ve daha uygun davranış biçimleri ortaya koyabilir. Bu doğrultuda Goleman, Boyatzis ve Mckee (2002, s.42)'ye göre kendi duygularının bilincinde olan birey bir diğer önemli duygusal yeterlilik olan ve bireylerarası iletişimde bireylerin duygularını anlamada önemli bir yere sahip empati becerisinin hayata geçirilmesinde etkin rol oynamaktadır Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse kendi duygularına ulaşamayan birey, duygusal dili çok iyi bilemeyecek ve başkalarının duygularını anlamada da zorluk çekecektir (Cooper ve Sawaf, 2000, s.78). Kendi duygularının farkında olan birey diğer bireylerin

de duygularını okumakta ve karşısındaki birey duygusal durumu hakkında konuşmasa da onun duygusal durumunu sezebilmektedir. Bu durum da empati becerisinin bir göstergesidir.

Feldman (1999, s.34-45) da özbilinç ile ilgili olarak yöneticilerin kendilerini tanımalarının önemli olduğunu altını çizmektedir. Kendini tanıma yolunda yöneticilerin duygularını tanımlaması, duyguların arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmesi ve duyguların arkasındaki sebepleri anlaması gerekmektedir. Bu yolda kendini tanımak duygulara dokunmak onları tanımlayabilmek, anlamak ve onlara arkasında yatan sebepleri anlamaktan geçmektedir. Hissedilenleri anlamak durumu daha iyi değerlendirmeyi ve daha net kararlar almayı beraberinde getirmektedir (Feldman 1999, s.34-45). Bu durumda özbilinç ve duyguların olumlu yansıması sonucu bireyin davranış, jest ve mimikleri değişikliğe uğramaktadır. Örnek olarak duruşun dik, jestlerin doğal, yüz ifadesinin canayakın olması özgüven ve yetkinlik hissi vermektedir. Sıkıntı ifade eden beceriksizce sergilenen vücut hareketleri yöneticiler açısından iletişimi ve bireysel imajı zora sokan durumları beraberinde getirmektedir. (Sayers ve diğerleri, 1993, s.39).

Bir lider olarak yöneticinin kendisinin ve buna bağlı olarak diğerlerinin duygularının farkında olması ya da diğer insanları yönetme işlevinden önce kendi duygularını yönetebilmesi, beraber çalıştığı ya da onun bağlılık yaratma ve onlarla kaynaşabilme durumunu etkilemektedir. Lider yöneticinin onu izleyenlerle kaynaşıp etki kurması, liderin insanların davranışlarını etkileyerek onları yüksek performans değerlerine ulaştırmasını da beraberinde getirmektedir. Bu tarz bir yönetici lider, insanların davranışları ve bu davranışlar altında yatan duyguları çözümleyerek bağlılık ve güven duygusu oluşturmaktadır (Coetzee ve Schaap, 2003, s.16-17).

Özbilinci yüksek liderlik vasıflarına sahip yöneticiler ayrıca kendileriyle ilgili zayıf ya da güçlü yönlerinin farkındadırlar. Bu konuda iyimser bir yapıya sahip olup, geliştirmeleri gereken yönlerini bilmektedirler. Bu konuda gelebilecek geribildirimleri daha anlayışlı karşılamaktadırlar. Bu tarz yeterliliğe sahip yönetici hangi konularda ne

zaman yardıma ihtiyaç duyacağını, nereye odaklanacağını farkında olur (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, s.42).

Tüm tanımlardan yola çıkarak bireyin kendi iç halini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesi olarak ortaya konan özbilinç farklı duygusal yeterliliklerin bir bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu duygusal yeterlilikler (Goleman, 2000, s.38):

- *Duygusal bilinç:* Bireyin kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanıması,
- *İsabetli (gerçekçi) özdeğerlendirme:* Bireyin kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi,
- *Özgüven:* Bireyin kendi değerini ve yeteneklerini güçlü bir biçimde duyumsaması şeklinde ortaya konmaktadır.

Yukarıda bahsedilen yeterliliklerde görüleceği üzere sağlıklı bir özbilinç için bireyin kendini isabetli ve doğru bir şekilde değerlendirmesi gerekli görülmektedir. Kendini değerlendirme ya da kendinin farkında olma, kişinin kendi gücünü ve zayıflıklarını bilerek sınırlarının nereden geçtiğini fark etmesi, bu durumu kabullenmesidir (Baltaş, 2001, s.71-74).

Toktamışoğlu (2003, s.70-71) da kendini değerlendirmede isabetli değerlendirmenin önemini ifade ederken kendilerini doğru bir biçimde değerlendiren bireylerin eleştirilere açık olmakla beraber olumlu ya da olumsuz tüm yönlerinin farkında olduğunu altını çizmektedir. Ayrıca bireysel gelişim aşamasında değerlendirme yaparken odaklanacak noktayı bulmanın önemli bir beceri olduğunu ayrıca ifade etmektedir.

Kendini değerlendirmenin yanı sıra özbilinç kavramının bireyde yerleşebilmesi için bireyin kendi eksikliklerini fark edebilmesi yolunda cesaret ve güvene sahip olması gereklidir. Özellikle bireyde özgüven kavramının gelişmesi duygusal özbilincin de sağlıklı bir biçimde işlemlerini beraberinde getirmektedir.

2.7.3.2. Yönetici ve Özyönetim

Yöneticilerin başarılı bir iletişimci olabilmeleri için duygularını farkedip onları en iyi şekilde idare edebilmeleri gerekli görülmektedir. Yöneticilerin çoğunlukla duygularını açığa çıkarmaları bir zayıflık olarak nitelendirilebileceği gibi aslında sorun olan nokta yöneticilerin işyerinde bazı duyguları yaşayıp yaşamadıkları değil, bunları ifade edebilmenin yollarını bilmemeleridir.

Özbilinç temeli üzerinde şekillenen duyguları idare edebilme yeteneği bir başka ifade ile özyönetim kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneklerini içersinde barındırmaktadır (Salovey ve Gardner, 1990). Smiglia ve Pastoria (2000, s.60-61)'ya göre özyönetim, duyguları, dürtüleri yönetebilme, bütünlüğü koruyabilme, esnek olabilme, bireyin kendi performansı ile ilgili sorumluluk alabilme durumları ile ilgilenir.

Coetzee ve Schaap, (2003, s.6), özyönetim bir başka ifade ile duyguları idare edebilme durumunu duygusal ve entelektüel gelişmeyi sağlamak adına duyguların düzenlenmesi olarak tanımlarken, bu beceriye sahip olanlar kendi duygularını denetleyebilmekte, olumsuz duygu ve dürtülerine hakim olabilmekte ve bunları olumlu yönlere yönlendirebilmektedirler (Toktamışoğlu, 2003, s.70-71).

Bireylerin mutlu ve huzurlu bir yaşam sürmelerine yönelik olarak olumsuz duygulardan kaçması ya da bu duyguları yok sayması gerekmemektedir. Önemli olan bu duyguların baskı altına alınıp daha sonradan farklı rahatsızlıklara yol açmasını engelleyerek, bu olumsuz duyguların ne şekilde ortaya çıktığını algılama ve onları idare edebilme becerisidir (Konrad ve Hendl, 2003, s.126).

Duyguları yönetmek, duyguların bastırılmasından ziyade bireyin duygularını anlaması ve anladığı duyguları karşılaştığı durumlarla başa çıkmada kullanmasıdır. Duyguların yönetilmesinde dikkat edilecek en önemli nokta duyguların yönetilmesinde duyguların baskı altında tutulmamasının gerekliliğidir. Bireylerde arzu edilen davranış şekli duyguların uygun bir şekilde ortaya konulmasıdır (Tucker ve diğerleri, 2002, s.31).

Akın (2004, s.59-60) duyguları yönetebilmenin, kişinin kendi istediği duyguyu yaşayabilmesini ve istemediği duygulardan uzaklaşabilmesini içeren bir yetenek olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada bireyin duyguları üzerinde hâkimiyet kurabilmesi ve onları idare edebilmesi hayat kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir. Sigmund Freud'da uygar insan olma yolunda kişilik gelişiminin başlıca göstergesinin duyguları idare edebilmeyi öğrenmek olduğunu iddia etmektedir (Shapiro, 2003, s.249).

Goleman, Boyatzis & Mckee (2002, s.56-57)'ye göre iyi bir özyönetim sağlama adına bireylerin öncelikli olarak hissettikleri ile ilgili sağlıklı bir özbilince sahip olmaları gerekmektedir. Duygularını denetleyemeyenler duyguların denetimi altına girmektedir. Hiçbir lider, hüsrân, hiddet, kaygı, panik gibi olumsuz duyguların denetimi altına girmeyi kaldıramayacaktır ve hiç bitmeyen bir iç konuşmayı andıran özyönetim, duygusal zekânın yöneticileri hislerin tutsağı olmaktan kurtaran ögesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Clark (2000, s.88-95), duyguları yönetmenin, duygusal zekânın, başarının ve mutluluğun önemli bir parçası olduğunu ifade ederken olumsuz duyguların yerine daha sağlıklı duyguların tercih edilerek duyguların yıkıcı davranışlara dönüşmesi yolunda şiddetlerinin nispeten azaltılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu noktada Clark ayrıca duyguları yönetmenin önemiyle ilgili olarak duyguların birincil nedeninin bireylerin kendilerinin olduğunu bu nedenle iyi yönetilemeyen duyguların yıkıcı sonuçlar doğuracağına altını çizmektedir.

Cooper ve Sawaf (2000, s.40) da öfke ya da diğer duygulara aşırı tepki vermenin dürtülerle hareket etmenin sonucu olduğunu vurgularken, bu tarz durumların genellikle uygun olmayan davranışlar veya yanlış sonuçları doğurabildiğini ifade etmektedirler. Bunun yanında duyguların getireceği yıkıcı sonuçlardan korkarak duyguları yok saymaya çalışmak, ya da kapsamalarını daraltmak, duyguların yaydıkları enerjinin daha da birikerek uygun olmayan zaman ve ortamda patlamasına yol açabilmektedir. Bu sebepten dolayı duyguların kontrolü yerine duyguların idare edilmesi veya duyguların yönetilmesi tanımları çok daha uygun görülmektedir..

Duyguları yönetmekle ilgili önemli kavramlardan biri de duyguları ifade edebilme becerisidir. Bu noktada duyguları ifade edebilme becerisini üç şekilde açıklamak mümkündür (Stein ve Book, 2003, s.90):

- Duyguları ifade edebilmek adına öncelikli olarak onları tanıyıp, farkındalık içersinde olmak.
- Duyguları doğru bir yoğunlukta dışa vurabilmek için yeterli dürtü kontrolüne sahip olmak
- Kişinin haklarını savunabilme becerisi.

Yönetici konumunda bulunan kişilerin duyguları onu izleyenlere çok çabuk bulaşmaktadır. Duygusal bulaşmanın grup etkinliğinde (verimliliğinde) büyük ölçüde etkili olduğu, iş ortamında bireylerin kararlarında farkında olmadan duyguların büyük etkisinin olduğu söylenebilir. Ne kadar ikaz edilirse edilsin, farkında olunsun ya da olunmasın bireylerin duygulardan etkilendiğini söylemek mümkündür (Baumeister ve diğerleri, 2000, s.130-150). Bu sebeple, yöneticilerin grup sağlığını koruma adına kendi duygularını titizlikle ele almaları gerekmektedir. Çünkü kendi duygularıyla başa çıkamayan yöneticilerin başkalarının duygularını etkili bir biçimde idare etmelerini de beklemek mümkün değildir. Bir başka ifade ile duygularını en iyi şekilde idare edebilen yöneticiler güçlü bir istek, uyarıcı ve dürtüye karşı koymak ya da onu ertelemek, öfke, düşmanlık ve sorumsuz davranışları kontrol etmek ve duyguları esnek ve uygun bir şekilde yönetmek konusunda başarılıdırlar (Feldman, 1999, s.34-45).

Kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol ederek yönlendirmesi olarak ifade edilebilen kendine çeki düzen verme olarak da adlandırılabilen özyönetimle ilgili sahip olunması gereken özellikleri Baltaş (2001, s.71-74) da şu şekilde ortaya koymaktadır:

- *Kendini kontrol:* Kişinin dürtülerini ve olumsuz duygularını kontrol edebilmesi.
- *Güvenilirlik:* Kişinin ahlaklı, dürüst ve tutarlı olması.
- *Esneklik:* Kişinin değişik ve beklenmedik durumlara uyum sağlayabilmesi

- *Yeniliklere açık olmak:* Yeni bilgi, yaklaşım ve fikirler konusunda bireyin rahatsızlık duymaması.
- *Kontrol odağı kendi içinde olmak:* Bireyin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili olarak sorumluluk üstlenmesidir.

Bireyin kendi iç halini, dürtülerini ve kaynaklarının yönetmesi olarak tanımlanabilecek özyönetim (duyguların idare edilmesi), farklı duygusal yeterliliklerden oluşmaktadır. Bu yeterlilikler (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, s.263-264).

- *Özdenetim (Duygusal Özkontrol):* Kendi duygularını denetleyebilen yönetici liderler kendileriyle ilgili rahatsızlık veren duygu ve dürtülere hakim olabilmeye ve onları daha faydalı alanlara yönlendirme konusunda daha başarılıdırlar. Yüksek stres altında ya da zorlu durumlarla karşılaşıldığında soğukkanlılığı koruyabilme durumu bu özyönetim becerileri arasında yer almaktadır
- *Saydamlık (Açıklık):* Bu tarz yöneticiler kendi duygu, inanç ve eylemleri ile ilgili açık bir politika izlerler. Kusurlarını açık bir şekilde kabul ederler ve başkalarının yaptıkları yanlışlara göz yummak yerine doğrudan ve açık bir karşı çıkma davranışında bulunurlar. Uyumculuk: Bu tarz yöneticiler değişimler karşısında daha esnekler ve değişimlere çabuk ayak uydururlar. Örgütlerde var olan belirsizlikler bu yöneticiler açısından rahatsız edici durumlara yol açmamaktadır. Yeni veriler ve durumlar karşısında duruma ayak uydurmak bu tarz liderlik yeterliğine sahip yöneticiler için daha kolay bir hal almaktadır.
- *Başarı odaklı olma (Başarı dürtüsü):* Bu tarz yöneticiler yüksek kişisel standartlar ortaya koymaktadırlar ve bu doğrultuda hem kendilerinde hem de çalışanlarında yüksek bir performans beklentisi içersinde olurlar. Ölçülebilir fakat bir o kadar da zorlayıcı hedefler koyarak bu hedeflerin daha değerli ve ulaşılabilir olması yolunda çaba gösterirler. Çalışanlarının yönelik daha iyi iş çıkarma yolunda öğretici ve kendilerini geliştirme yolunda sürekli öğrenmeye yönelik davranış biçimlerini göstermektedirler.

- *İnisiyatif:* Bu tarz yöneticiler beklemek yerine fırsatları kendileri yaratma yolunda daha istekli bir tutum sergilerler. Bürokratik yapıyı ve kuralları esneterek girişimci olma yolunda çaba göstermektedirler.
- *İyimserlik:* Duygular konusunda onları yönetebilme ve kontrol altında tutabilmek diğer bireyler üzerinde etkili olmanın da anahtarıdır. Kriz durumlarında dahi soğukkanlılığını koruyabilen umudunu yitirmeyen yönetici, işgörenleri de bu doğrultuda etkileyebilmektedir.

2.7.3.3. Yönetici ve Sosyal Bilinç

Duyguların diğer insanlarla olan ilişkilerimizdeki yeri bakımından önem taşıyan sosyal yeterlilikler alanında üç önemli yeterlilik göze çarpmaktadır. Bunlar, örgütsel bilinç (farkındalık), hizmet odaklı olma ve empatidir (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, s.264).

- *Örgütsel Bilinç (Farkındalık):* Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumaya dayalı örgütsel bilinci yüksek bir yönetici toplumsal ağları görebilmekte ve kilit iktidar ilişkilerini okuyabilmektedirler. Bu yöneticiler örgüt içersindeki hakim siyasal güçlerin yanında yol gösterici değerleri ve örgüt içersinde insanlar arasında geçerli sözsüz kuralların da farkındadırlar .
- *Hizmet Odaklı Olma:* Takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamaya dayalı hizmet yeterliliği yüksek yöneticiler, ilişkileri rayında tutabilecek duygusal iklimi yaratarak, müşterilerin tatmin olup olmadığını dikkatle takip etmektedirler. Bu noktada hizmete yönelik olma olarak nitelendirilebilecek olan bu yeterlilik bireylerin hizmet sektöründe öncelikli olarak iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını fark ederek bu ihtiyaçları karşılamaktan mutluluk duymasıdır (Baltaş, 2001, s.71-74)
- *Empati:* Sosyal yeterlilikler içersinde belki de yöneticilerin iletişim becerileri açısından önem taşıyan öncelikli yeterlilik duygusal özbilinç temeli üzerinde

gelişen empatidir ve insanın diğer insanlarla olan ilişkilerinde temeli teşkil etmektedir (Salovey ve Gardner, 1990, s.194). Bu sebeple empatinin duygusal zeka yeterlilikleri açısından ayrı bir şekilde ele alınması yöneticilerin iletişim becerileri açısından önemlidir.

2.7.3.3.1. Empati Kavramı

Başkalarının duygularını anlamak bir başka ifade ile empati, diğerlerinin hissettiklerini okuyabilmeyi, diğerlerini geliştirebilmeyi, farklılıklara hoş görülmesi olabilmeyi ve diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayabilmeyi gerektirir (Smiglia ve Pastoria, 2000, s.60-61). Toktamışoğlu (2003, s.70-71)'na göre empati, duygusal tepkileri görebilme ve diğerlerinin bakış açısını kavrayabilme becerisidir. Benzer şekilde bir başka tanıma göre, başkaları tarafından sergilenen düşünce, ihtiyaç ve hissedilenleri gerçekten anlamak ve yapıcı bir şekilde tepki oluşturabilme becerisidir (Nelson ve Low, 2003, s.67). Goleman (2000, s.394) ise empatiyi bireyin diğer insanların neler hissettiğini sezip, onların açılarından bakabilmesi ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Empatiyi Dökmen (2002, s.135) ise bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması şeklinde açıklamaktadır. Empatinin Almancadaki bir insanın kendisini karşısındaki nesneye yansıtarak, kendisini onun içine hapsedmesi ve nesneyi kendi içine alarak anlaması süreci olarak tanımlanan "einfühlung" ve eski Yunancadaki "empathia" terimlerinden geldiğini ifade etmektedir.

Rona (2004, s.32) empatiyi, kendini karşısındaki yerine koymak, olayları onun bakış açısından görebilmek şeklinde kısaca ifade etmektedir. Stein ve Book (2003, s.137) ise empatiyi kişinin diyalog sırasında karşısındaki duygu ve düşüncelerini anlayarak duyarlı bir yaklaşım içinde olması şeklinde tanımlamaktadır. Daha farklı bir deyişle, insanların bazı duyguları nasıl ve ne sebeple hissettiğini anlama becerisidir. Bireyin karşısındaki bireylerin duygularına önem vermeyi ve bu duygularla ilgili olmayı gerektirir. Benjamin (2004, s.137) de duygusal bağlantıların temelini empatiye

dayandığını ifade ederken, empatiyi, diğerlerinin söz ve eylemlerinden kendi yargılarımızı uzak tutmak şeklinde ortaya koymaktadır.

Gürüz ve Yaylacı (2004, s.67) da benzer bir tanımla empatiyi, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlaması, karşısındaki kişilere iletmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Başka bir deyişle empati diğerlerinin duruma ilişkin olarak ne hissedildiğini anlayabilme becerisini gerektirir (Lynn, 2003, s.4).

Aynı doğrultuda Gün (2002, s.18-22)'e göre empati, insanları onların kendi koşulları kendi duyguları içinde hissedebilme anlayabilme yeteneğidir ve bizi insan kılan duygularımızın doğası hakkında bilincimiz arttıkça "empati" denilen başkalarını hissederek anlayabilme yeteneğimiz de artacaktır. Bu noktadan hareketle, Ural (2001, s. 211), başkalarının duygularının farkında olmanın, bakış açılarını hissetmenin, gelişmeleri için nelere gereksinim duyduklarını anlamak olduğunu ifade etmektedir.

Konrad ve Hendl (2003, s.151)'e göre insan ilişkilerinin temelini oluşturan empati başkalarının duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Tucker ve arkadaşları (2002, s.13) da aynı kavramları içeren farklı bir tanım da empatiyi için bireyin kendisini bir başkasının yerine koyması ve o bireyin bakış açısının, ihtiyaçlarını ve davranışlarının sebeplerini anlama becerisi şeklinde açıklamaktadırlar. Huneryager ve Heckman (1967, s. 39) da empati tanımını yaparken empatinin iki aşamadan oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu aşamalar:

- Karşıdaki bireyi tanımlayabilmek,
- Karşıdaki bireyin duygularının farkına varmaktır.

İletişimde empati kurabilmek için kişinin karşısındaki bireyin hem duygu hem de düşüncelerini doğru olarak anlamak büyük önem taşımaktadır. Bir bakıma karşıdaki bireyin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamamanın yanı sıra bunun doğru bir biçimde iletilmesi de önem kazanmaktadır (Gürgen, 1997, s.140). Rogers (1970 ve

1983)'ın kişinin kendisini karşısındaki bireyin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve durumunu ona iletmesi süreci şeklinde açıkladığı empati kavramını üç temel öge altında incelemek mümkündür. Bu ögeler (Dökmen, 2002, s.135-138):

-Empati kuracak kişinin kendini karşısındakinin yerine koyarak onun bakış açısıyla bakabilmesi Burada bahsedilen empati kurmak isteyen bireyin diğer bireyin bir başka ifade ile her insanın gerek kendi gerekse çevresini kendine özgü şekilde algılayışını ifade eden fenomenolojik alanına girmeli dünyaya onun bakış açısıyla bakabilmelidir.

-Empati kurabilmek için karşındaki bireyin doğru olarak anlaşılması gereklidir. Empatide var olan duygusal ve bilişsel bileşenleri çerçevesinde karşındaki bireyin duygu ve düşüncelerinin doğru olarak anlaşılması gerekli görülmektedir. İnsanın karşısındaki bireyin ne düşündüğünü anlaması bilişsel, hissettiklerini hissetmesi duygusal nitelikli etkinlik olarak tanımlanmaktadır.

-Bir diğer temel öge ise empati kuranın kafasında oluşturduğu empatik anlayışın diğer kişiye aktarılması durumudur. Empati sürecini tamamlama adına bireyin karşısındaki kişiyi anlaması yeterli değildir, burada önemli olan bireyin anladığını karşısındakine ifade edebilmesidir. Bu süreçte önemli olan bireyin anladığını ifade ederken bunu sözel ve sözsüz olmayan bir şekilde birbirleriyle uyumlu bir şekilde ortaya koyabilmektir.

Empati kurma yeteneği diğer kişinin iç dünyasını analiz etmek veya açıklamak değil, onu anlamaktır ve bu da diğer insanı bir bütün olarak görmeyi beraberinde getirir (Katz, 1963, p.18). Empati bir kişinin diğer kişinin yaşadıklarını sadece duygusal değil aynı zamanda entelektüel şekilde anlamasını olanaklı kılmaktadır. Başarılı bir şekilde empati kurmanın bir yolu olarak bu durum kişiyi değerlendirmekten kaçınmayı gerektirir. Empati kurulacak bireyin arzu, yetenek, deneyim ve korkularının öğrenilmesi empati kurmada etkilidir. Karşındaki bireyin duygularının nasıl meydana geldiğinin onun bakış açısından görülmeye çalışılması empati kurmak için önemlidir (Devito 1995, s.108).

Bu doğrultuda Gün (2002, s.18-22) de kendi görüşlerini şu şekilde ortaya koymaktadır. Empati yaklaşımında önemli olan nokta bireyin yaşama kendi gözlükleri ile değil, diğer bireyin gözlükleriyle baktığında onu anlayabilecek duyarlılığa ulaşmasıdır. Farklı zaman ve imkân koşullarına sahip bireylerin iletişimde buldukları, anı bizzat yaşamış bireylere göre farklı değerlendirmelerde bulunmaları ve bunu yansıtmaları iletişimde empatik yaklaşımla ters düşmektedir.

Bu noktada, Albrecht (2006, s.151) başka bir insanla empati kurmanın, kişinin sizden uzak ve size karşı olması yerine sizinle birlikte, ve sizin yanınızda olmasını sağlayan bir bağlılık hissi duyması demek olduğunu ifade etmektedir.

Kişilikten ziyade empati kurmada en önemli belirleyici benzerliktir. Örneğin aynı yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim seviyesi ya da empati kurulan kişi ile aynı sosyal grup içerisinde olmak önemli etkenlerdir. Smith (1973, s. 60) Bu doğrultuda empati kuranlarla ilgili olarak kişilik özelliklerini Şekil 7’de ortaya koymaktadır.

Düşük seviyede empati kuran birey	Yüksek seviyede empati kuran birey
Hakim olma çabasındadır	Sakindir
Bağımsızdır	Bağımlıdır
Çevresine kayıtsızdır	Sosyaldır
Saldırgan yapıdadır	Saldırgan değildir

Şekil 6. Empatide Kişilik Özellikleri (Smith, 1973, s. 60)

Stein ve Book (2003, s.138-140) da bu konu ile ilgili olarak, dünyayı bir başkasının bakış açısından görebilmenin, herhangi bir durum ile ilgili olarak kişinin neler düşündüğü, hissettiğini anlayabilmenin, düşünceleri farklı da olsa uyumlu davranış ortaya koyabilmeyi gerekli kıldığını ifade etmektedir.

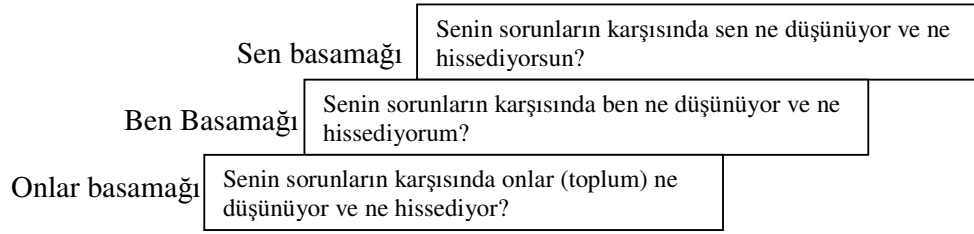
2.7.3.3.2. Empati Basamakları

Dökmen “Aşamalı Empati Sınıflaması” olarak ortaya koyduğu modelde üç temel empati basamağından bahsetmektedir (Dökmen, 2002, s.152-154). Bu basamaklar “onlar basamağı, ben basamağı ve sen basamağıdır” ve bu basamaklar kendi içlerinde düşünce ve duygu olmak üzere iki alt basamaktan oluşmaktadır.

Onlar basamağı: Bu basamakta tepki veren kişi anlatılan sorun üzerinde düşünmemekle beraber, sorun sahibinin düşünce ve duygularına dikkat etmemektedir. Burada dinleyen kişinin verdiği geri bildirim o ortamı paylaşmayan üçüncü kişilerin görüşlerinden meydana gelmektedir. Genellemeler, atasözleri gibi ifadelerle bireyin sorununun çözümü yerine toplumun o sorunla ilgili görüşleri ortaya konmuş olmaktadır.

Ben basamağı: Bu basamakta empatik tepki veren kişi sorunları kendi açısından değerlendirmektedir. Sorun sahibinin sorunu anlamak yerine kişiyi eleştiren bir yaklaşımla kendi sorunlarının ya da çözüm yollarını ortaya koymaktadır.

Sen basamağı: Bu basamakta empati kuran kişi sorun sahibinin rolüne girerek, olaylara onun bakış açısıyla bakmaktadır. Toplumun, kendisinin duygu ve düşünceleri değil karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerinin anlaşılması önemlidir. Şekil 8’de basamaklar onlar, ben ve sen basamaklarının birbirleriyle ilişkileri yer almaktadır.



Şekil 7. Aşamalı Empati Sınıflaması (Dökmen, 2002, s.152)

Güçlü bir empati becerisine sahip olmak için kendi duygularının dikkate alma, duygularla iletişim ve kendine hakim olabilme becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. (Konrad ve Hendl, 2003, s.167-168)2e göre bu tarz becerilerini geliştiremeyen bireyler günlük yaşamda iletişim sürecinde ifade edilmeyen duygular ve bunun sonucunda ortaya çıkan yanlış anlaşılmalardan dolayı zorluklar yaşayabilmektedirler. Genelde bireyler duygularını açıkça ifade etmekten çekinerek, söylediklerinin diğer bireyler tarafından zaten anlaşıldığının varsaymaktadırlar. Aksine sözel ve sözsüz ifadeleri yorumlayamayan insan empati yoluyla iletişim kurmada ve iletilen mesajları doğru olarak yorumlamada başarısız olmaktadır.

2.7.3.3.3. Empati ve Sempati Farklılıkları

Empatide önemli olan bir nokta sürekli olarak empati ve sempati kavramlarının anlam olarak birbirleriyle karıştırılmasıdır. Eski Yunanca “sympatheia” dan gelen sempati kavramının kelime anlamı “birisiyle birlikte acı çekmektir”. Bu doğrultuda Dökmen (2002, s.139-140) bir insana sempati duymanın o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demek olduğunu ifade etmektedir. Empatide ise karşıdaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlamak önemlidir. Sempatide anlamak değil daha çok yandaş olmak önemlidir. Empatide ise karşımızdaki kişiyle aynı duygu ve düşünceleri paylaşmamamız gerekmemekle beraber, esas olan anlamak önemlidir. Kendini konuşanın yerine koyma, karşıdaki bireyin duygularını onun bakış açısından anlamayı sağlamaktadır. Bu durum bireyin konuşan kişiye anlatılanlarla ilgili olduğunu göstermektedir. Bu durumun sempati ile karıştırılmaması gerekmektedir. Sempatide birey başkalarının duygularını paylaşmakla beraber kendisini karşıdaki bireyin duygularına kaptırmaz. Diğer bir nokta, sempatide konuşan kişinin yorumu bulunmaktadır. Empatik cümlelerde sen vurgusu ön plandayken, sempatik cümlelerde “ben” ve “benim” vurgusu ortaya konulmaktadır.

2.7.3.3.4. Empati ile İlgili Yanlış Kanılar

Bu sebeple empati becerilerini geliştirmek için bireyin öncelikli olarak kendi duygularını doğru algılaması gerekmektedir. Bu noktada empatide gerçekleştirilen en büyük hatalardan biri, olaylara empati kurulan kişinin açısından bakma yolunda isteksiz davranmaktır. Bireylerin tüm olaylara kendi pencerelerinden bakmaya eğilimli olması ve bakış açısını şekillendiren geçmişi ve tutumları empatik dinlemeye engel oluşturmaktadır (Caputo, 1994, s.190-192).

Empati de yapılan bir diğer hata da empatinin iyi insan olmak şeklinde değerlendirilip, karşımızdaki bireye iyi davranmanın yeterli olacağını düşünmektir. Bir başka ifade ile kendini başka kişinin yerine koyma bir başka ifade ile empati kavramı, diğer kişi için üzülme anlamına gelmemektedir. Kısaca açıklamak gerekirse bu ifade “kendi

duygularıyla değil, duygularınla ilgiliyim ve bu sebeple anlamak istiyorum” şeklinde açıklanabilmektedir (Sayers ve diğerleri, 1993, s.65).

Empati karşısındakinin duygu ve düşüncelerini koşulsuz kabul etmek değildir. Koşulsuz kabul etmeden ziyade, karşıdaki kişinin görüşlerini anlamak, yargılamadan bu düşüncelere saygı duymaktır. Bu doğrultuda, empati kurmada hata yapmamak için duygusal olmak ve duyarlı olmak arasındaki farkın iyi tanımlanması gerekmektedir. Duygusal olmak demek duyguların farkında olmak ya da duyguların dilini bilmek anlamına gelmemektedir. Gün (2002, s.18-22), duygusal insanların duygu dilini bilmediklerini, kendisi ve diğer insanlar hakkındaki hislerini tahmini olarak ve ben merkezci bir şekilde yorumlar. Duyarlı insan ise empatik insandır ve geniş bir duygu yelpazesini değerlendirecek ve kendi duygularından bağımsız bir şekilde başkalarının duygularının anlayacak bilince sahiptir. Duygusal insan “anlaşılmak”, duyarlı insan ise “anlayış” kazanmak ister.

Çalışma hayatı içerisinde yer alan farklı gruplardan insanlarla empati kurmak zorlaşabilir. Çünkü insanın kendisinden farklı bireylerle empati kurması benzer nitelikler taşıyan insanlara kıyasla daha zor olmaktadır. (Katz, 1963, p.6). Bu sebeple yöneticinin sadece empatik olması yeterli olmamakla beraber iletişim kurmasını da bilmesi gerekli görülmektedir. Yöneticilerin empati becerilerini kullanamaması iletişim çatışmalarına ve yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır (Huneryager ve Heckman 1967, s.728-736).

Örgüt içinde ve dışında birçok kişi ile iletişim kurmak zorunda olan bu yönetici, empati kurabilme yeteneği ile karşısındaki kişilere nasıl hitap etmesi gerektiğinin bilincinde olmak durumundadır. Bu durumda yönetici çalışanların ihtiyaçlarını doğru olarak belirleyip, ihtiyaçların giderilmesine yönelik yapıcı geri bildirimleri sağlamak durumundadır. Bu noktada, gerçek empati mesajı yollayanla mesajın duyulduğuna, anlaşıldığına ve kabul edildiğine dair iletişimi kapsar (Nelson ve Low, 2003, s.67).

Yöneticiler açısından empati, bir başka deyişle diğer insanların bakış açısını anlayabilme becerisi başarılı yöneticiler ile başarılı olmayanlar arasında en büyük farkı

oluşturmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000, s.68). Ashford ve Tsui (1991, s.251-280) tarafından yaklaşık olarak 400 üst düzey yönetici ile yapılan araştırma, yöneticilerin kendi hareketlerini hem de başkalarının ne şekilde tepki verdiğini izlemek için özbing ve empatilerini kullandıklarını ortaya koymaktadır. Bu sebeple, bireyin iyi bir lider olabilmesi için de kendisini, duyu ve düşüncelerini iyi bir biçimde ifade edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi ve toplumsal duyarlılığın yüksek olması gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir. Tüm bu özellikler kendimizi karşımızdaki bireyin yerine koymayı ifade eden, bireyde güçlü bir empati yeteneğinin bulunması ile doğru orantılıdır (Gürge, 1997, s.140).

Cooper ve Sawaf (2000, s.48)'a göre empati birlikte hissetmektir ve dürtüleri kontrol etmek ve bireysel sorumluluk almayla ilgilidir. Bu sebeple empati sezgiyle, başkalarının duygularını sözcüklerin arkasındakileri anlamaya öğrenmekle başlamaktadır.

Diğerlerini anlayabilen bir başka deyişle onların duygularını okuyabilen yöneticiler çalışanlarına daha iyi bir vizyon kazandırmak konusunda daha başarılı olacaklardır. Diğer bireylerin duygularının farkında olma, diğer bireylerin duygularına değer vermek, insanların neden ve nasıl hissettikleri ve davrandıklarını anlama yöneticiler için önemli bir özelliktir (Feldman, 1999, s.34-45). Uztuğ (2003, s.207) da, empatik iletişim becerisi için işbirliği, yardımlaşma, dayanışmaya açık, gerçekçi mantıkları kullanan, savunmacılıktan uzak, farklılıklar arasında benzerlik arayan bir kişi olmaya çalışmanın gerekliliği üzerinde durmaktadır. Ryback (1997), 21. yüzyıl liderinin insanların meseleleriyle ilgili daha fazla empati ve ilgi göstermesinin gerekli olduğunu ifade ederken diğer bireyleri başarılı bir şekilde yönetip onlara liderlik edebilmek için, onların duygularının okuyabilmek zorunluluğunun mevcut olduğunu ayrıca belirtmektedir (Aktaran Coetzee ve Schaap, 2003, s.3).

İş görüşmelerinde yönetici olarak eleman seçme aşamasında yöneticinin iletişim empati ve görüşme teknikleri konusunda bilgi sahibi olmasının, adayla empati kurarak onu rahatlatmaya çalışmasının gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Gürüz ve Yaylacı (2004, s.148), Empati iyi ya da kötü yönde kullanılabilir. Bazı yöneticiler empati becerilerini kullanarak topluma hizmet ederken diğerleri bu becerileri topluma

hükmetmek adına kullanabilmektedir (Dökmen, 2002, s.146). Gürgen (1997, s.109) iş başvuruları için yapılan görüşmelerde empatik iletişim kurmanın bir başka ifade ile kendini adayın yerine koyarak, adayın iş ve örgüt hakkında neler öğrenmek isteyeceğini tahmin ederek, bu konularda bilgi vermesi önemini vurgulamaktadır

2.7.3.3.5. Empatide Dinleme Becerileri

Yöneticilerin etkili birer iletişim uzmanı olabilmeleri için empati becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için atılacak en önemli adımlardan biri de etkili birer dinleyici olma yolunda atılacak adımlardır. Bu bağlamda yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta empatinin ileten odaklı değil alıcı odaklı olmayı gerektirdiğidir. Empati kurma yolunda önemli bir etken olarak görülebilecek etkili dinleme aşamasında, dinleyenin duyguları bir engel teşkil edebilmektedir. Duygular yüksek seviyelere ulaştığında bireyin anlayış ve ilgisini karşı tarafa yönlendirmesi zorlaşmaktadır. Bu sebeple çoğu zaman aktif dinlemede en büyük düşman yine bireyin kendisi olabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 2002, s.512-521).

Dinleme yöneticilerin günlük iş hayatında sık olarak kullanacakları değerli bir beceridir. Yönetici diğer bireye yönelik olarak, ne kadar kendi durumundan farklı bir bakış açısına sahip olursa olsun yine de empati ve anlayış göstermek durumundadır (Gomez-Mejia ve Balkin, 2002, s.333).

Shapiro(2003, s.238) duygusal iletişimle ilgili olarak iyi bir dinleyici olmanın kendini iyi ifade edebilen bir konuşmacı olmaktan daha önemli olduğunun altının çizirken, iyi bir dinleyicinin konuşan kişinin duygusal ihtiyaçlarına karşı hem sabırlı olmasının, hem de kendisini ona göre ayarlamasının gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda etkin dinleme becerileri konusunda eğitim almış yöneticiler, şirketleri denetleyen denetçiler tarafından daha destekleyici olarak tanımlanmaktadırlar.

Karşımızdaki bireyin bakış açısını anlayabilmek ve o bireyle empati kurabilmek o kişinin gerçekten ne anlatmak istediğini anlamaktan geçmektedir Bireyler arasındaki iletişim kopukluğunun en büyük nedeninin empatik dinlemeye başvurmadan daha doğrusu birbirinin ne söylediğini duymadan dinlemek olduğunu belirtmek gerekir.

Gerçeği duymak sadece “empatik dinleme” ile gerçekleşmektedir (Rona, 2004, s.32). Bu doğrultuda empati kurmada etkin olabilmek için iyi bir dinleyici olmak gerekmektedir.

Bu doğrultuda iletişimde önemli yer tutan dinlemeye gerekli önemin verilmesi iletişimin daha sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlarken öte yandan empati sürecinin de en etkin bir şekilde hedefe ulaşmasını sağlar. Gündelik hayatta bireylerin birbirlerini ne şekilde dinleyeceklerini bilmemeleri sorunlara yol açmaktadır. Sözel iletilerin paylaşılması ve sözel iletişimin etkin bir şekilde yönetilmesi bireylerin diğer bireyleri ne ölçüde ve nasıl dinledikleri ile ilintilidir.

Astlar işle yöneticiler arasında iletişim problemlerini gidermek ve olası sorunlara çözüm bulmak adına iyi birer dinleyici olmak durumundadırlar. Dinleme adına başarılı olmak için yöneticilerin “yönlendirici olmayan dinleme” de bulunmaları gerekli görülmektedir. Bu tarz dinlemede dinleyici pozisyonundaki yönetici söylenenleri duyarak gerçekten anlama yolunda çaba gösterir ve anladığını eyleme geçerek belirtmektedir. Yöneticinin konuşmada dinleyicinin kendi düşüncelerinin jest ve mimiklerle dayatması hoşnutsuzluk, ya da onaylamama tavrı göstermemsi gerekmektedir. Yönlendirici bir tutum takınmak yerine söylenenleri karşı koymadan dinlemenin önemi ortaya konmaktadır (Nichols ve Stevens, 2000, s.25).

Yönetimdekilerin dinleme gibi önemli bir duygusal zekâ yeterliliğinden yoksun olmaları beraber çalıştıkları kişilerden uzaklaşıp kötü performans göstermelerine neden olmaktadır. Duygusal zekâdan yoksun birey iyi dinleme ve değerlendirme becerilerine sahip olamadığı için, karar verme sürecinde etkin olan bilgiye ulaşmamakta ve yönetimi sağlayamamaktadır (Smiglia ve Pastoria, s.2000, s.60-61).

İletişimde etkin olan duygular dinleme becerileri üzerinde de etkilidir. İyi bir dinleyici olabilmek için duygular yansıtılmalı, bireyin kendisini anlatıcının yerine koyarak söylenenlere söz ve davranışlarla olumlu ve destekleyici mesajlar vermesi gerekmektedir (Sayers ve diğerleri, 1993, s.63). Bireyler bir anlamda dinlemek istemediklerini dışlarken, duymak istediklerini daha etkili dinlemektedir. Bu bağlamda

duyguların işitsel filtreler olarak görev yaptığını söylemek mümkün olmaktadır. Duygular dinlemeyi kolaylaştırdığı gibi bireyin anlatılanları işitmemesine de yol açmaktadır. Bu doğrultuda duygusal filtreleri ortadan kaldırabilmek ve karşıdaki bireyi anlamayı daha etkin kılabilmek adına yapılması gerekenlerden bazıları Nichols ve Steven (2000, s.18-22) tarafından şu şekilde ortaya konulmaktadır:

- Dinlemede, dinleyici konuşandan önce düşünmektedir, konuşmanın nereye gittiğini ve söylenen sözlerden o an hangi sonuçlar çıkarılacağını önceden belirlemeye çalışmaktadır.
- Dinleyici konuşanın savunduğu tezleri hangi kanıtlarla desteklediğini tartar.
- Dinleyici o ana kadar yapılan konuşmanın ana noktalarının zihninde özetler.
- Dinleyici satır aralarında yer alan doğrudan aktarılmayanları bulmaya çalışır.
- Sözel olmayan iletişime yüz ifadeleri, jestler, ses tonu ve hareketlere dikkat eder.

Dinlemenin her ortamda iletişimin temel becerisi olduğunu savunan Boone ve Kurtz (2003, s.379), bireysel ilişkilerde ya da iş ilişkilerinde sıkça rastlanan dinleme davranışlarını şu şekilde ortaya koymaktadırlar:

Alaycı dinleme: Savunmacı tipteki bu dinlemede alıcı, mesajın içeriğinde gönderenin bu iletişim yoluyla çıkar elde edeceği izlenimine kapılır.

Saldırgan dinleme: Bu tarz dinlemede alıcı, gönderenin hatalarını veya karşıt görüşleri yakalamaya çalışır.

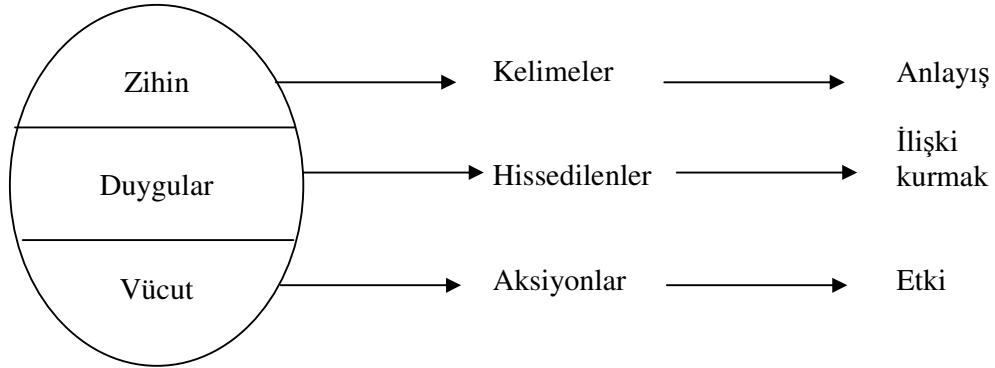
Kibar dinleme: Bu tarz mekanik dinleme türünde, dinleyici iletişimde bulunmaktan öte kibar olmaya çalışır. Kibar dinleyiciler genellikle dikkatlerini vermeden ve konuşmacının sözleri bittikten sonra onları tekrar eder şekilde davranırlar.

Aktif dinleme: Bu tarz dinleme konuşmacının durumuna yönelik olarak empati kurmayı ve bilgiye katılımı gerektirir.

Hem iş hem de günlük hayatta aktif dinleme etkili iletişimin temelini oluşturmaktadır. Aktif dinleyici olmayı öğrenmek iş hayatında yöneticiler için en önemli hedeflerden olmalıdır çünkü etkili iletişim yöneticilik rolü için gereklidir. Aktif dinlemede alıcı

konuşanın sözlü ifadelerini anlamaya çalışarak kendi tarzıyla formüle ederek konuşmacıya tekrar göndererek teyit ettirmektedir (Konrad ve Hendl, 2003, s.102). Bu tarz dinlemede konuşmaya katılanlar neler hissettiklerini anlayabilmektedirler. Aktif dinleyici konuşanın kendi duygularını kabul ettikçe, konuşmacı da duygularını anlamaya başlayacak ve onları kabul etmeye başlayacaktır.

Kakabadse, Bank ve Vinnicombe (2004, s.151) aktif ya da yansıtıcı dinlemenin diğer bireylerin karşılaştıkları problemleri çözme, onların problemlerine odaklanma yolunda daha iyi bilgi sahibi olmada önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Diğer bireylerin neler hissettiklerini anlama adına aktif dinlemeyi etkin bir şekilde kullanan yöneticiler diğer çalışanlarının sorunlarının daha iyi anlayıp çözüm yolu üretmede ve dolayısıyla iletişimi daha canlı kılmada daha başarılı olurlar. Kakabadse ve arkadaşları (2004, s.152) dinlemenin pasif değil aktif ve zaman harcayan bir süreç olduğunu vurgulayarak, aktif dinlemede diğer bireyde yer alan üç farklı aşamaya dikkat edilmesinin gerekliliğini ifade etmektedirler. Bu aşamalar, zihin, duyu ve vücuttur. Duygular hissedilenlerle harekete geçmekte ve vücudun duruşunu ilgi duyup duymadığının yansıtmaktadır. Bu duruma ilişkin daha ayrıntılı bilgi Şekil 9'da verilmektedir.



Şekil 8. Aktif Dinlemenin Üç Aşaması (Kakabadse ve arkadaşları, 2004, s.152)

Sayers ve arkadaşları (1993, s.66), aktif dinlemenin, içten bir şekilde uygulanması halinde, insanları yargılamadan tanımanın, onların fikir ve duygularına saygı

göstermenin en önemli yolu olduğunu ifade ederek, dinlerken kendini anlatanın yerine koymanın etkili dinleme açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Cüceloğlu (1998, s.362) da bireylerin dinleme esnasında genellikle şu dört düzeyden birini kullandığını ifade etmektedir.

- *Önemsememe*: Dinler gibi görünüp, dinlememek.
- *Seçici Dinleme*: Bazı kısımları duyup, diğerlerine ilgi göstermemek.
- *Dikkatle Dinleme*: Söylenen sözlere dikkat edip, hangi kelimelerin kullanıldığını iyi bilmek.
- *Empatik dinleme*: Kişiyi anlama amacı ile kullanılan aktif dinleme olup, kişiyi anlamayı birinci plana koyar. Söylenen sözlerin hangi deneyimleri, öğrenimleri dile getirdiği, kişinin nasıl hissettiği, dünyayı ve kendini nasıl gördüğü empatik dinlemenin özünü oluşturur.

Özellikle örgütlerde yukarıya doğru iletişim sürecinde dinleme becerileri daha da önem kazanmaktadır. İletişim akışının hızlanması iyi dinleyiciler olduğunda daha da etkin bir hal almaktadır. Yukarı yönlü iletişim sürecinde tek bir kötü dinleyici bile bu akışın aksamasına neden olmaktadır (Nichols ve Stevens, 2000, s.24).

2.7.3.4. Yönetici ve İlişki Yönetimi

İlişki sanatı başkalarının duygularını idare edebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. İlişkileri yürütebilme bir başka deyişle sosyal beceriler ise uygun tepkilere elde edebilmek için diğerlerinin hissettiklerini sanatsal bir şekilde ele alabilmekle ilgilidir. Bu da dinleme, çatışma yönetimi, liderlik, işbirliğini ve takım çalışması gerektirir. Belirli işler tüm bu yeteneklerin kombinasyonunu içersinde barındırır. (Smiglia ve Pastoria, s.2000, s.60-61). Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, bireyin başka insanların davranışlarını zorlamadan ve zorlanmadan kendi doğrultusunda yönlendirebilmesidir (Baltaş, 2001, s.71-74).

Konrad ve Hendl (2003, s.19), duygusal yaşantıların en büyük kaynağını insanlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle, bireylerarası

ilişkilerde başarı açısından bireyin hem kendi hem de diğerlerinin duygularını keşfedebilmesi gerekli görülmektedir. Bu tarz bir davranış biçimi şahsi zekâ (bireysel zekâ) ve intra-şahsi zekâ ile ilgilidir. Konrad ve Hendl (2003, s.13) Şahsi zekâyı insanın kendisi ile ilgili gerçekçi saptamalar yapabilmesi, isabetli ve alına uygun bir portre çizerek hayatta başarıyı yakalayabilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında intra-şahsi zekâ olarak tanımlanan bir diğer zekâ biçimi de diğer insanların ruh hallerini, motivasyonlarını ve arzularını tanıma ve ona göre davranışta bulunma becerisidir.

Ural (2001, s.211), başkalarıyla olan ilişkileri yönetebilmek, bireyin grup halinde çalışma becerisi, başkaları ile çalışmadaki rahatlığı, sağlıklı ilişkiler kurabilme ve geliştirebilmesinin duyguların ifade edilebilme yeteneği ile ilgili olarak geliştiğini ifade etmektedir. Bunun yansıması olarak duygusal zekâsı yüksek bireyler ilişkilerinde ve liderlik becerilerinde daha başarılı görünmektedirler. (Fuimano, 2004, s.10).

Bireylerin duyguları, çevreleriyle kurdukları iletişimde önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle örgütlerde yöneticilerin iletişimde duygularının duyguların gerçekçi ve dürüst bir şekilde ifade edilmesi gerekli görülmektedir. Bu durum da iletişimin devamlılığını sağlamaktadır. Bu noktada yöneticinin diğerleriyle ilişki kurabilme ve diğerleriyle duygusal olarak bağlantıya geçebilme becerisi, yöneticinin bireysel gücünün ifadesidir (Kakabadse ve diğerleri, 2004, s.184).

Bu bağlamda yöneticinin bireysel gücü olarak nitelendirilen ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterlikleri ortaya koymak gerekmektedir. Goleman, Boyatzis & Mckee, (2002, s.264) tarafından ortaya konulan bu duygusal yeterlilikler aşağıda başlıklar altında yer almaktadır.

- *İlham Verici Liderlik (Esinleme)*: Uyum, cazip bir vizyon, ortak bir misyon yaratarak insanları harekete geçirebilme becerisine sahip yöneticiler cazip bir vizyon ve ortak bir misyon aracılığıyla çalışanları harekete geçirip onlar arasında bir ahenk ortamı yaratmaktadırlar. Çalışanlarda ortak bir amaç duygusu yaratarak yapılan işin daha keyifli hale gelmesini mümkün kılmaktadırlar.

- *Etkileme:* Yöneticilerin liderlik becerileri içerisinde önemli bir yere sahip olan ve yöneticilerin ikna etme ve grup üzerinde insanlara hitap edecek doğruları bulma, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilme, inisiyatif amaçlı destek ağı kurma, ikna edici olma, ilgi uyandırma becerilerine işaret etmektedir. Bir lider olarak yöneticinin etkileme gücünün göstergesi olarak, bir dinleyici kitlesine hitap edecek doğru şeyi bulmak, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmek ve inisiyatif kullanma adına destek ağı kurmak gösterilebilmektedir.
- *Başkalarını Geliştirmek:* Bu konuda beceri sahibi yöneticiler insanların yeteneklerini geliştirmede, beraber çalıştığı insanların hedeflerinin, güçlü ve zayıf yönlerini anlamada çaba göstererek onlara geri bildirimde bulunmaktadır.
- *Değişim Katalizörlüğü (Değişime Aracı Olma):* Yenilik yaratma değişim ihtiyacını görme, dirence karşı gelme, mevcut duruma meydan okuma becerisine sahip yöneticiler değişme gerekliliğini fark edip statükoya meydan okuyabilmekte direniş karşısında dahi değişimin önündeki engelleri aşma yolunda daha başarılı olabilmektedirler.
- *Çatışma Yönetimi:* Farklı bakış açılarını anlayıp, tarafları ideal noktada birleştirebilme becerisine sahip yöneticiler bütün tarafları konuşturabilmekte, çatışmayı yüzeye çıkarabilmekte, tüm taraflardan aldıkları duygu ve görüşleri grubun ortak idealine yönlendirebilmektedirler.
- *Takım Çalışması ve İşbirliği:* Güç ve gönül birliği oluşturabilme, takım kimliğini güçlendirme gibi becerilere sahip yöneticiler takım oyuncuğunda yetenekli, karşılıklı yardım, saygı ve işbirliği konusunda isteklidirler. Diğer bireylerin kolektif çalışmaya katılımlarını sağlayarak yakın ilişkileri güçlendirme konusunda etkin rol oynamaktadırlar.

3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili başlıklar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal yeterliliklerini belirlemeye yönelik bu betimsel çalışma “Genel Tarama Modeli”ne uygundur. Betimsel çalışmalar belirli bir grubun tipik özelliklerini tanımlamaya, belirli bir grupta yer alan insanların belirli durumlar karşısında nasıl davranışlar ortaya koyacaklarını oransal olarak kestirmeyi ve bu konuda çıkarımlar yapmayı hedefler (Churchill ve Iacobucci, 2002, s. 107). Genel tarama modelini ise Karasar (1998, s.79), çok sayılı elemandan oluşan bir evrende evren ya da örneklem üzerinde, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri şeklinde tanımlamaktadır. “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” yanında konuyla ilgili literatür ışığında “Örgütsel İletişim” sürecini tanımlamaya yönelik uzman kanıları doğrultusunda bir ölçek geliştirilerek, örneklemde yer alan yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri çerçevesinde genel bir yargıya varılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma kümesini merkezi İzmir’de bulunan Yaşar Holding bünyesinde yer alan üst ve orta kademe yöneticiler grubu oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü Yaşar Holding farklı şirketler ve vakıflarla gıda, su ve içecek, satış ve dağıtım, tarım ve hayvancılık, boya ve kimya, matbaa mürekkepleri, turizm, sigorta, yemek üretimi ve servisi, restoran işletmesi, acente faaliyetleri, enerji, kağıt, bilgi sistemleri ve dış ticaret gibi farklı birçok alanda hizmet vermektedir. Bünyesinde “Gıda Grubu”, “Boya ve Kimya Grubu”, “Kâğıt, Ticaret ve Hizmet Grubu” olmak üzere 3 grup içerisinde 25’i aşkın şirket ve 3 vakıf yer almaktadır. Yaşar Holding’e bağlı şirketler, Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş., Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş, Pınar Anadolu, Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş., Pınar Foods, Yaşar Birleşik Pazarlama Dağıtım, Turizm ve Ticaret A.Ş., Çamlı Yem, Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Çamlı

Damızlık Hindi Üretimi A.Ş., Marmara Su ve Meşrubat, Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., Dyo Sentetik Selülozik Boya ve Vernik Fabrikaları A.Ş., Dyo Matbaa Mürekkepleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Dyo Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Yaşar Basf Otomotiv Boyaları Pazarlama Ticaret Ltd. Şti, Kemipex Joint - Stock Co., Dyo Balkan Srl, Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisleri A.Ş., Batı Sigorta A.Ş. Bintur Turizm ve Catering Hizmetleri Ticaret A.Ş., Desa Otak Mühendislik ve Taahhüt Sanayi ve Ticaret A.Ş., Desa Enerji Elektrik Üretimi Otoprodüktör Grubu A.Ş., Viking Kağıt ve Selüloz A.Ş., Yabim Yaşar Bilgi İşlem ve Ticaret A.Ş., Yadex International GmbH, Yaşar Dış Ticaret A.Ş. isimleriyle faaliyetlerini sürdürmektedirler (<http://web.yasar.com.tr>, 25.05.2007).

Araştırmadaki katılımcılar Yaşar Holding bünyesinde yer alan şirketlerde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerden seçilmişlerdir. Araştırma sürecinde verilerin toplanması için Yaşar Holding bünyesindeki tüm şirketlere ulaşılmak istenmiş fakat sadece kağıt, gıda ve tarımsal üretim şirketlerinde araştırmanın uygulanmasının uygun olacağı insan kaynakları yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Bu noktada seçim aşamasında yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örneklemede örneğe kimin seçileceği kararını bir uzman ya da konuyu bilmesi sebebiyle araştırmacı vermektedir (Nakip, 2003, s.184-185). Araştırmada kullanılan “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” uygulanış şekli gereği, katılımcıların birbirlerini tanımaları ve birlikte çalışıyor olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Duygusal yeterlilikleri değerlendirilen yöneticinin birlikte çalıştığı eş kademedeki yöneticilerin ve altında konumlanan yöneticilerin görüşlerinin birlikte değerlendirilmesi esas olduğundan, araştırmaya katılacak yöneticiler belirtilen şirketlerin örgüt şemasından İnsan Kaynakları Bölümü yöneticileri ile beraber bu kriterler doğrultusunda seçilmiştir.

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma amaçlarına uygun olarak toplanan veriler, geniş bir kaynak taramasına, uzman görüşlerine ve anket uygulaması sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırmanın kuramsal boyutunu oluşturmak adına, duygusal zekâ yeterlilikleri ve örgütsel iletişim

konuları ile ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak, çeşitli kitap, araştırma raporu, bildiri, dergi vb. yayınlar incelenmiştir.

Bu araştırmanın yürütülmesinde “betimleme” yöntemi izlenmiş olup, veri toplama açısından anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma problemi ile ilgili gereksinim duyulan bilgilere ulaşma adına geliştirilen anket ile çalışmaya katılanların kişisel özellikleri, görüşleri ve eğilimleri saptanmaya çalışılmıştır. Kaptan (1983:159)’a göre betimleme yöntemlerinde veri toplama araçlarından anket tekniği, duygu, düşünüş ve inanış, görüş, önerilerin bireysel yanıtlarla bilgi edilebilmesi için en uygun yollardan biridir (Aktaran, Saracaloğlu, 2000:29-30).

Araştırmada kullanılan anket 3 ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm anketi cevaplandıran kişinin bireysel bilgilerini, ikinci bölüm değerlendirilen kişi ile ilgili duygusal zekâ yeterliliklerini, üçüncü bölüm ise anketi cevaplandıran kişinin bağlı bulunduğu örgütteki iletişimi değerlendirdiği örgütsel iletişimle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anketin duygusal yeterlilikler ile ilgili bölümü “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” Boyatzis, Goleman & Rhee (2000) tarafından geliştirilen “Emotional Competence Inventory (ECI)-Version 2” için merkezi Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan “Hay Group” adlı yönetim danışmanlık firması bünyesinde bulunan araştırma biriminden karşılıklı yazışmalar sonucu gerekli izinler alınmış ve envanter Türkçe’ye çevrilmiştir. Yapılan çeviri 2 yabancı dil ve 1 Türk dili uzmanı tarafından incelenmiştir. Çevirinin güvenilirliği açısından Türkçe’ye çevrilen envanter farklı bir dil uzmanı akademisyen tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilmiş envanterin orijinaliyle karşılaştırılmıştır. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra Ek-1’de yer alan şekli ile “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” son halini almıştır. “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” beş kademeli Likert ölçeği (asla, nadiren, bazen, sık sık, sürekli olarak) şeklinde toplam 72 maddeden oluşmaktadır. Duygusal zekâ yeterlilikleri değerlendirilen bireylere yönelik çok yönlü bilgi edinmeyi esas alan envanterde gözlemlenemeyen davranışlara ilişkin ayrıca bir diğer seçenek olarak “fikrim yok” seçeneği eklenmiştir. Bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri değerlendirdikleri duygusal zekâ yeterlilikleri envanterinde duygusal zekânın 4

ana ögesi altında her biri 4'er maddeden oluşan 18 duygusal yeterlilik yer almaktadır. Bu yeterlilikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

Özbilinç

- gerçekçi öz değerlendirme
- duygusal özbilinç
- özgüven

Öz yönetim

- başarı odaklı olma
- uyumluluk
- duygusal özkontrol (özdenetim)
- inisiyatif
- iyimserlik
- açıklık (saydamlık)

Sosyal bilinç

- empati
- örgütsel bilinç
- hizmet odaklı olma

İlişki yönetimi

- değişime aracı olma (değişim katalizörlüğü)
- çatışma yönetimi
- diğerlerini geliştirme
- etki
- ilham verici liderlik
- takım çalışması ve işbirliğidir.

Araştırmada kullanılan ve araştırmacı tarafından uzman kanıları doğrultusunda geliştirilen envanterin örgütsel iletişimle ilgili bölümü de aynı şekilde beş kademeli Likert tipinde hazırlanmış olup 20 maddeden oluşmaktadır. “Duygusal Yeterlilikler Envanteri”nde olduğu üzere bu ankette de “fikrim yok” seçeneği eklenmiştir. Anketin oluşturulmasında ilk olarak anketin biçimi, ne tür soruları içereceği ve kaç sorudan oluşmasının gerekliliği üzerinde durulmuş, ikinci aşamada anket soruları hazırlanılarak,

bir anket taslak formu oluşturulmuştur. Son olarak hazırlanan anketin taslağı açıklık-anlaşılabilirlik ve içerik yönünden değerlendirilmek üzere 3 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanların değerlendirmeleri sonucunda eksik ya da yanıltıcı soruların yeniden düzenlenmesiyle anket son halini almıştır ve son olarak tekrar uzman kanılarına başvurulmuştur. Son halini alan anket formu pilot çalışma amaçlı olarak Yaşar Holding bünyesinde yer alan Viking Kağıt A.Ş.'de 34 üst ve orta kademe yöneticiye uygulanmıştır. Pilot çalışma ile asıl ölçülmek istenen konuya ilişkin verilerin toplanamamasına yönelik araştırma tasarımı hatası ve ifade hatalarına ilişkin düzenlemelerin yapılması amaçlanmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2005:82). Pilot çalışma sonunda bahsi geçen unsurlara yönelik olarak düzeltmeler uzman görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir ve yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda alfa katsayısı 0,85 olarak saptanmıştır.

Duygusal Zekâyı oluşturan yeterlilikleri belirlemek adına anket sorularına verilecek yanıtlar asla =1, nadiren=2, bazen=3, sık sık=4, sürekli olarak=5 şeklinde puanlanmıştır. Eğer bahsi geçen yeterlilik ile ilgili davranış hiç gözlemlenemiyorsa “fikrim yok=0” şeklinde değerlendirmeye katılmıştır.

Duygusal Yeterlilikler envanteri uygulanışı açısından çok yönlü bilgi almayı gerektirmektedir. Bir yöneticinin duygusal yeterlilikleri ile ilgili bilgi sahibi olabilmek için, o yöneticinin davranışlarını gözlemleyebilecek derecede birlikte çalışma ön şartı gerekmektedir. Bu sebeple araştırmada bir yöneticiye ilişkin duygusal zekâ yeterliliklerini saptayabilmek için eş pozisyonda ve ast konumda yer alan en az 2 yöneticinin ya da çalışanın değerlendirmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu değerlendirmeler yöneticinin kendisiyle ilgili duygusal yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleriyle birlikte analiz edilmektedir. Sonuç olarak daha ileri istatistiksel analizleri yapabilmek için, her bir yönetici ile ilgili hem yöneticinin kendisiyle ilgili değerlendirmesi hem de diğerlerinden elde edilen değerlendirmelerinden elde edilen ortalama bir değere ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda, katılımcıların birbirlerini tanımaları, birlikte çalışıyor olmaları ön şartı ve örgüt şemasında üst yönetim kademesinde yer alan yönetici sayısının azlığı dolayısıyla bazı yöneticilerin birden çok yöneticiyi

değerlendirme durumu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple çizelgelerde yer alan yönetici sayılarında ve değerlendirmelerde farklılıklar görülebilmektedir.

Örgütte var olan iletişim unsurlarına ilişkin bilgi edinebilmek adına örgütsel iletişimle ilgili anket soruları araştırmadaki tüm katılımcılara yöneltilmiştir. Bu ankette amaç diğer bir yöneticiyi değerlendirmek değil, örgütteki iletişimle ilgili görüş elde edebilmektir. Bu ankette yanıtlar asla =1, nadiren=2, bazen=3, sık sık=4, sürekli olarak=5 şeklinde puanlanmıştır. Söz konusu duruma ilişkin bir bilgi sahibi olmama ya da belirtilen davranışı gözlemleyememe durumu için ayrıca “fikrim yok=0” seçeneği eklenmiştir.

Çalışmanın yapıldığı şirketler Yaşar Holding İnsan Kaynakları Bölümü yöneticileri ile yapılan toplantılarda belirlendikten sonra, envanterin Internet yoluyla uygulanmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Bu amaçla envanter <http://webct.anadolu.edu.tr> adresinde katılımcıların bir linkle ulaşabilecekleri, soruları tıklayarak cevaplayabilecekleri bir şekilde sanal ortama aktarılmıştır.

Çalışmanın yapılacağı şirketlerin örgüt şemasından, araştırma amacına uygun olarak birbirlerini değerlendirebilecek konumda yöneticiler seçilmiştir. Bu yöneticilere İnsan Kaynakları Bölümü tarafından bir üst yazı yollanarak araştırmanın amacı ve içeriği aktarılmıştır. Üst yazı yollandıktan sonra araştırmaya katılacak yöneticilerin adreslerine, çalışmayı ve uygulayanları tanıtıcı bir yazı ile envanterin yer aldığı web adresinin linkinin bulunduğu e-postalar yollanmıştır. Katılımcılara araştırma envanteri; “Kişisel Bilgiler”, “Duygusal Zekâ Yeterlilikleri Envanteri” ve “Örgütsel İletişim Envanteri” olmak üzere aynı e-posta içerisinde 3 ayrı link olacak şekilde e-posta ile gönderilmiştir. Araştırmada bazı katılımcılara örgütteki konumları dolayısıyla birden çok yönetici ile ilgili değerlendirme envanteri yollanmıştır. Diğer yandan linke ulaşmada herhangi bir teknik sorunla karşılaşılması ihtimaline karşın e-postalara envanterler ayrıca Microsoft Word dokümanı olarak eklenmiştir.

Katılımcılara gönderilen e-postaların ulaşıp ulaşmadığı İnsan Kaynakları Bölümü yöneticileri tarafından kontrol edilmiş, ayrıca araştırmacı tarafından 3 ayrı hatırlatma e-

postası ve insan kaynakları tarafından yollanan bir üst yazı ile geri dönüş oranını arttırma yoluna gidilmiştir. Hatırlatmalar sonunda gönderilen 150 e-postanın 139'u geri dönmüştür. Envanterlerin 3 ayrı bölüm şeklinde gönderildiği e-postalardan geri dönen 139 e-postanın içersinde sürekli hatırlatmalara rağmen 3 envanterden cevaplanmamış olanların bulunduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, bazı değerlendirmelerde katılımcıların kişisel özellikleri ve duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin değerlendirme envanterleri bulunurken, örgütsel iletişime ilişkin değerlendirmelerinin bulunmadığı ya da tam tersi olarak duygusal zekâ yeterliliklerine ilişkin değerlendirme envanterlerinin olmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak katılımcılar tarafından doldurulup gönderilen uygun nitelikteki tüm e-posta anketler <http://webct.anadolu.edu.tr/sonuc.asp> adresinde toplanarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada uygulama yöntemi olarak e-posta yoluyla anket uygulanması, süre ve maliyet bakımından avantajlı olmasının yanında, cevaplayıcı için Internete bağlanılan her an ankete cevap verme kolaylığı yaratması, diğer e-postaların kontrol edilirken anketi gözden kaçırma ve anket formunun “elimize geçmedi” bahanesi riskini azaltması, sanal ortamdaki rahatlığın nesnellikteki artışa yansımaları, telefon gibi iletişim araçlarıyla kıyaslandığında zaman sınırlamasını ortadan kaldırması ve giden e-postaların kaydedilme özelliğinden dolayı anketin ulaştığı denek sayısı konusunda hata yapma ihtimalinin azalması açısından avantajlıdır (Altunışık ve diğerleri, 2005:72).

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Duygusal yeterlilikleri ve örgütsel iletişimle ilgili görüşlerin belirlenmesi için elde edilen verilere farklı istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi ve diğer analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmacı tarafından yürütülen ve e-posta yoluyla elde edilen veriler SPSS 11.5 (Statistical Program for Social Sciences) paket programında analiz edilerek “Bulgular ve Yorum” kısmında ele alınmıştır.

Örgütsel iletişime ilişkin görüşleri belirlemede merkezi dağılım ölçüleri; yöneticilerin bireysel özelliklerine göre örgütsel iletişime ilişkin düşünceleri, kendileri ile ilgili değerlendirmeleri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek için ki-kare (Chi square); duygusal yeterlilikler ile örgütsel iletişim unsurları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson korelasyon analizi; ölçek maddelerinin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplamasından yararlanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sırasında toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri ile bunlarla ilgili yorumlar belli başlıklar altında sunulmaktadır.

4.1. Şirket Çalışan Profili

İnsan Kaynakları Bölümü'nden alınan Şubat 2007 tarihli bilgiler doğrultusunda araştırmanın yürütüldüğü şirketlerdeki yönetici, beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların sayıları Çizelge 1'de gösterilmektedir.

Çizelge 1. Yaşar Holding Bünyesinde Araştırma Yapılan Şirketlerin Çalışan Profili

Şirket Çalışan Profili	Yönetici	Beyaz yaka çalışan	Mavi yaka çalışan
Kağıt	23	151	149
Gıda, Tarımsal Üretim ve Su, İçecek (Pınar Et, Pınar Süt, Yaşar Birleşik Pazarlama, Çamlı Yem Besicilik, Pınar Su ve Birmaş)	122	1240	1114
TOPLAM	145	1391	1263

4.2. Katılımcıların Özellikleri

Araştırmanın yürütüldüğü şirketlerdeki katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları şirkete, çalıştıkları bölüme, işyerindeki unvana, kurumdaki çalışma yılına, mesleki tecrübeye, buldukları pozisyondaki çalışma yılına göre dağılımları aşağıdaki çizelgelerde verilmektedir.

Çizelge 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	123	88,5	88,5
	Kadın	16	11,5	100
	Toplam	139	100	

Çizelge 2’de görüleceği üzere araştırmaya katılanlar cinsiyet dağılımına göre incelendiğinde katılımcıların % 89’unun erkek, %12’sinin kadın olduğu görülmektedir. Çizelge 3’te araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımları yer almaktadır.

Çizelge 3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Yaş	26-30	6	4,3	4,3
	31-35	40	28,8	33,1
	36-40	55	39,6	72,7
	41+	38	27,3	100
	Toplam	139	100	

Katılımcılar yaş grupları açısından incelendiğinde ise % 4’ünün 26-30 yaş grubu, %29’unun 31-35 yaş grubu, % 40’ının 36-40 yaş grubu ve %27’sinin ise 41 yaş üstü olduğu görülmektedir. Çizelge 4’te ise katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları verilmektedir.

Çizelge 4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Eğitim Düzeyi	Lise	8	5,8	5,8
	Üniversite	108	77,7	83,5
	yüksek lisans ve üstü	23	16,5	100
	Toplam	139	100	

Çizelgeye göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu üniversite mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların %6’sı lise mezunu iken, % 78’i üniversiteden mezundurlar. %17’si ise yüksek lisans ve üstü eğitim düzeyine sahiptirler. Buna göre katılımcıların % 94’ü lisans ya da daha yüksek diploma sahibidirler.

Çizelge 5. Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Çalıştığı şirket	Kağıt	30	21,6	21,6
	Gıda	91	65,5	87,1
	Tarımsal Üretim	18	12,9	100
	Toplam	139	100	

Araştırmada katılımcıların % 22'si kağıt ve hizmet grubundan olup geriye kalanlar ise gıda grubu şirketlerinde çalışmaktadırlar. Tüm çalışanların çalıştıkları şirketlere göre dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 22'sinin kağıt, %66'sı gıda, %13'ü ise yem ve besicilik gibi alanlarda faaliyet gösteren tarımsal üretim şirketlerinde çalışmaktadırlar. Araştırmada büyük çoğunluğu gıda grubu katılımcıları oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları bölüme göre dağılımı ise Çizelge 6'da verilmektedir.

Çizelge 6. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
çalıştığı bölüm	satış/pazarlama	53	38,1	38,1
	mali işler/ bütçe/ satın alma	29	20,9	59
	Üretim/hammadde	19	13,7	72,7
	teknik işler	8	5,8	78,4
	insan kaynakları/ kurumsal iletişim	9	6,5	84,9
	yönetim/kalite/ planlama	21	15,1	100
	Toplam	139	100	

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları bölümler incelendiğinde, en yüksek katılımın 53 kişi ile %38'lik bir oranla satış/pazarlama bölümüne ait olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek katılım %21 ile mali işler/bütçe/satın alma bölümlerinde çalışan yöneticilere aittir. Yönetim/ kalite/planlama bölümlerinden %15 ile 21 kişi araştırmaya katılmış olup, araştırmada üretim/hammadde %14, teknik işler %6, insan kaynakları/kurumsal iletişim % 7'lik bir oranla temsil edilmektedirler.

Çizelge 7. Katılımcıların İşyerindeki Unvana Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
işyerindeki unvan	Genel Müdür	3	2,2	2,2
	Başkan Yardımcısı	3	2,2	4,3
	Bölge Müdürü	11	7,9	12,2
	Müdür	73	52,5	64,7
	Şef	10	7,2	71,9
	Ekip Lideri	23	16,5	88,5
	Direktör	5	3,6	92,1
	Uzman	5	3,6	95,7
	Mühendis	3	2,2	97,8
	Sorumlu	3	2,2	100
	Toplam	139	100	

Çizelge 7'ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin işyerlerindeki unvanları incelendiğinde, en yüksek katılımın 73 kişi ve %53'lük bir oranla müdür seviyesinde olduğu görülmektedir. Daha sonraki en yüksek katılım ise %17 ile ekip liderlerine aittir. Örgütün yapısı gereği genel müdür ve başkan yardımcısı unvanlı yöneticilerin oranı %2'dir. Şeflerin araştırmadaki oranı, %7, direktör ve uzmanların katılımı ise %4'tür. Katılımcıların bağlı buldukları kurumlardaki çalışma yıllarına göre dağılımı ise Çizelge 8'de yer almaktadır.

Çizelge 8. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
kurumdaki çalışma yılı	1-5 yıl	32	23,0	23
	6-11 yıl	49	35,3	58,3
	12-17 yıl	35	25,2	83,5
	18-23 yıl	18	12,9	96,4
	24-29 yıl	4	2,9	99,3
	30 yıl ve üzeri	1	0,7	100
	Toplam	139	100	

Katılımcılar kurumda çalıştıkları yıla göre incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışanların %23, 6-11 yıl arası çalışanların %35, 12-17 yıl arası çalışanların % 25, 18-23 yıl arası çalışanların %13, 24-29 yıl arası çalışanların %3 ve 30 yıl üzeri yıl arası çalışanların %1 olduğu görülmektedir. Ayrıca üst yaş gruplarına doğru çalışma yılı arttıkça çalışan sayısının azaldığını söylemek mümkündür.

Çizelge 9. Katılımcıların Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
mesleki tecrübe	1-5 yıl	4	2,9	2,9
	6-11 yıl	46	33,1	36,0
	12-17 yıl	52	37,4	73,4
	18-23 yıl	25	18,0	91,4
	24-29 yıl	10	7,2	98,6
	30 yıl ve üzeri	2	1,4	100
	Toplam	139	100	

Çizelgeye göre araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler meslekteki tecrübe açısından incelendiğinde, katılımcıların %3'ünün 1-5 yıl arası, % 33'ünün 6-11 yıl, % 37'sinin 12-17 yıl, % 18'inin 18-23 yıl %7'sinin 24-29 yıl ve % 1'inin 30 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların şu anki pozisyonlarındaki çalışma yıllarına göre dağılımları ise Çizelge 10'da verilmektedir.

Çizelge 10. Katılımcıların Buldukları Pozisyondaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
çalışma yılı	1-5 yıl	92	66,2	66,2
	6-11 yıl	32	23,0	89,2
	12-17 yıl	10	7,2	96,4
	18-23 yıl	5	3,6	100
	Toplam	139	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin buldukları pozisyondaki çalışma yılına göre durumları incelendiğinde, katılımcıların %66'sının 1-5 yıl arası, % 23'ünün 6-11 yıl, % 7'sinin 12-17 yıl, % 4'ünün 18-23 yıl tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Çizelge 9'daki veriler ve Çizelge 10'daki veriler beraber ele alındığında katılımcıların kendi alanlarında mesleki tecrübeye sahip olsalar da, veriler birçoğunun şimdi buldukları pozisyonda 1 ile 5 yıldır çalıştıklarını göstermektedir.

4.3. Değerlendirilen Yöneticilerin Özellikleri

Araştırmada duygusal yeterlilikleri ast ve eş yöneticiler tarafından değerlendirilen yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları şirkete, çalıştıkları bölüme, işyerindeki unvana, kurumdaki çalışma yılına, mesleki tecrübeye, buldukları pozisyondaki çalışma yılına göre dağılımları incelenerek, çizelgeler şeklinde verilmektedir. Çizelge 11’de araştırmada değerlendirilen yöneticilerin cinsiyete göre dağılımları yer almaktadır.

Çizelge 11. Değerlendirilen Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
cinsiyet	Erkek	24	30,4	88,9
	Kadın	3	3,8	100
	Toplam	27	34,2	

Araştırmada beraber çalıştıkları diğer yöneticiler tarafından değerlendirilen yöneticilerin özellikleri incelendiğinde, katılımcıların % 89’unun erkek, %11’inin kadın olduğu görülmektedir. Çizelge 12’de ise araştırmada değerlendirilen yöneticilerin yaşları açısından dağılımları görülmektedir.

Çizelge 12. Değerlendirilen Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
Yaş	31-35	10	12,7	37
	36-40	9	11,4	70,4
	41+	8	10,1	100
	Toplam	27	34,2	

Duygusal zekâ yeterlilikleri değerlendirilen yöneticilerin yaş durumlarına bakıldığında, en yüksek katılımın % 37 ile 31-35 yaş grubu arasında olduğu, bu grubu %33 ile 36-40 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların %30’u ise 41 yaş ve üstü grupta yer almaktadır.

Çizelge 13. Değerlendirilen Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
eğitim düzeyi	Lise	1	1,3	3,7
	Üniversite	19	24,1	74,1
	yüksek lisans ve üstü	7	8,9	100
	Toplam	27	34,2	

Yöneticilerin Çizelge 13'te eğitim düzeylerine göre durumları incelendiğinde, %70'inin üniversite mezunu, %26'sının yüksek lisans ve üzeri, % 4'ünün ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmada duygusal zekâ yeterlilikleri değerlendirilen yöneticilerin mesleki tecrübeye göre dağılımı ise Çizelge 14'te verilmektedir.

Çizelge 14. Değerlendirilen Yöneticilerin Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
mesleki tecrübe	6-11 yıl	11	13,9	40,7
	12-17 yıl	9	11,4	74,1
	18-23 yıl	5	6,3	92,6
	24-29 yıl	2	2,5	100
	Toplam	27	34,2	

Çizelge 14'e göre duygusal zekâ yeterlilikleri değerlendirilen yöneticilerin mesleki tecrübeleri incelendiğinde %41 ile 6-11 yıl arası mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin sayıca çok olduğu görülmektedir. 12-17 yıl arası mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin ise oranının % 33, 18-23 yıl arası mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin ise %19 gibi bir katılım yüzdesine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmada 24-29 yıl mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin oranı ise %7 olarak yer almaktadır. Çizelge 15'te ise araştırmada katılımcılar tarafından değerlendirilen yöneticilerin kurumdaki çalışma yılına göre dağılımları görülmektedir.

Çizelge 15. Değerlendirilen Yöneticilerin Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
kurumdaki çalışma yılı	1-5 yıl	4	5,1	14,8
	6-11 yıl	10	12,7	51,9
	12-17 yıl	10	12,7	88,9
	18-23 yıl	2	2,5	96,3
	24-29 yıl	1	1,3	100
	Toplam	27	34,2	

Araştırmada yöneticilerin kurumda kaç yıldır çalıştıklarına bakıldığında % 37 ile 6-11 yıl arası ve 12-17 yıl arası çalışanların sayılarının en yüksek ve birbirine eşit olduğu görülmektedir. Bu grubu 1-5 yıl arası çalışanlar % 15'lik, 18-23 yıl arası çalışanlar % 7'lik bir oranla izlemektedir. Aynı kurumda çalışma yılı açısından 24-29 yıl arası grupta yer alan yöneticiler %4 ile en az çalışma tecrübesine sahiptir. Buna karşılık değerlendirilen yöneticilerin buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre dağılımı Çizelge 16'da verilmektedir.

Çizelge 16. Değerlendirilen Yöneticilerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
çalışma yılı	1-5 yıl	22	27,8	81,5
	6-11 yıl	2	2,5	88,9
	12-17 yıl	3	3,8	100
	Toplam	27	34,2	

Araştırmaya katılan yöneticilerin %82'si buldukları pozisyonda 1-5 yıldır çalıştıklarını ifade etmektedirler. 12-17 yıldır çalışanların yüzdesi 11, 6-11 yıldır çalışanların yüzdesi ise 7 olarak görülmektedir. Yöneticilerin çalıştıkları şirketleri açısından dağılımları ise Çizelge 17'de incelenmektedir.

Çizelge 17. Değerlendirilen Yöneticilerin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
çalıştığı şirket	Kağıt	5	18,5	18,5
	Gıda	18	66,7	85,2
	Tarımsal Üretim	4	14,8	100
	Toplam	27	100	

Çizelge'ye göre yöneticiler açısından en yüksek katılım %67 ile gıda grubundadır. Tarımsal üretimin araştırmaya katılımı %15'tir. Pilot çalışmanın yapıldığı kağıt şirketinin yöneticileri %19 gibi bir katılım göstermektedir.

Çizelge 18. Değerlendirilen Yöneticilerin Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
çalıştığı bölüm	satış/pazarlama	9	33,3	33,3
	Mali işler/bütçe/satın alma	7	25,9	59,3
	üretim/hammadde	3	11,1	70,4
	teknik işler	2	7,4	77,8
	insan kaynakları/kurumsal iletişim	1	3,7	81,5
	Yönetim/kalite/ planlama	5	18,5	100
	Toplam	27	100	

Çizelge 18'e göre araştırmada değerlendirilen yöneticilerin çalıştıkları bölümler incelendiğinde en yüksek katılımın %33 ile satış/pazarlama bölümünde olduğu, satış/pazarlamayı %26 ile mali işler/bütçe satın alma, %19 ile yönetim/kalite planlama bölümlerinin takip ettiği görülmektedir. Üretim/hammadde bölümünden değerlendirmeye katılan yöneticilerin oranı %11; teknik işlerdeki yöneticilerin oranı %7; insan kaynakları ve kurumsal iletişim bölümlerinin katılım oranı %4 şeklindedir. Duygusal zekâ yeterlilikleri değerlendirilen yöneticilerin işyerindeki unvanlarına göre dağılımları da Çizelge 19'da yer almaktadır.

Çizelge 19. Değerlendirilen Yöneticilerin İşyerindeki Unvana Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
işyerindeki unvan	Bölge Müdürü	3	11,1	11,1
	Müdür	24	88,9	100
	Toplam	27	100	

Çizelge 19'a göre yöneticilerin işyerindeki unvanları incelendiğinde %11'inin bölge müdürü, geriye kalan %89'unun ise müdür unvanlı oldukları görülmektedir.

4.4. Katılımcıların Örgütsel İletişime İlişkin Görüşleri

Bir örgüt içerisinde çalışanların yüz yüze iletişim imkanlarına sahip olması o örgüt içerisindeki iletişimin kalitesini de arttırmaktadır. Bireylerin birbirlerini daha iyi anlamaları, ilk ağızdan mesajların alınması ve iletilmesi yüz yüze iletişim fırsatlarının çokluğuyla mümkündür. Buradan hareketle katılımcılara örgütte çalışanlar arası yüz yüze iletişim imkanına ilişkin görüşleri sorulmuş ve bu doğrultuda alınan görüşler Çizelge 20'de belirtilmiştir.

Çizelge 20. Çalışanlar Arası Yüz yüze İletişim İmkanına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	1	0,7	,8
	nadiren	5	3,6	4,7
	bazen	13	9,4	14,8
	sık sık	58	41,7	60,2
	sürekli olarak	51	36,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Çizelge 20'ye göre anketi yanıtlayan 128 kişinin % 45'i sık sık, % 40'ı ise sürekli olarak yüz yüze iletişim kurma imkanına sahip olduklarını ifade ederken, % 10'u bazen, % 3,9'u nadiren ve %1'i ise asla yüz yüze iletişimde bulunma fırsatı olmadığını dile getirmektedirler.

Örgütlerde bireyler birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Gerek günlük iş dışı yaşamlarından iş hayatına aktardıkları, gerekse iş hayatında birbir diğer yönetici ve çalışanlarla yaşadıkları problemler onların performanslarını etkilemektedir. Bu doğrultuda çalışanların problemlerinin fark edilerek çözüm yolları bulunması örgütün performansına etki etmesi açısından önem taşımaktadır. Bu duruma ilişkin olarak Barutçugil (2002, s.127) yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılmasının performans yönetim sisteminin amaçları arasında yer almasının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu noktada problemlerin fark edilmesi de aslında bir iletişim unsuru olarak göze çarpmaktadır. Yönetici açısından çalışanların problemlerini fark edebilmek onları anlamayı gerektirmektedir. İyi bir anlayış ve doğru sonuçlara ulaşmak için daha önce de bahsedildiği üzere içersinde empati gibi kavramları barındıran iyi bir iletişim altyapısına ihtiyaç bulunmaktadır. Böyle bir altyapıya imkan tanımayan örgüt yapısında sağlıklı bir iletişim olmadığından herhangi bir problemin fark edilmesi ve doğal sonucu olarak yardım edilmesi gibi durumlardan söz etmek mümkün olamamaktadır. Bu durumla ilgili olarak katılımcıların herhangi bir problemi olduğunda fark edilmesi ve yardım edilmesine ilişkin görüşleri Çizelge 21’de sunulmaktadır.

Çizelge 21. Herhangi Bir Problemi Olduğunda Fark Edilme ve Yardım Edilmesine İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
asla	1	0,7	0,8
nadiren	14	10,1	11,7
bazen	47	33,8	48,4
sık sık	45	32,4	83,6
sürekli olarak	20	14,4	99,2
fikrim yok	1	0,7	100
Toplam	128	92,1	
Boş	11	7,9	
Genel Toplam	139	100	

Çizelge 21’e göre anket çalışması yapılan şirketlerde, herhangi bir problem durumunda bu durumun fark edilip edilmediği ve yardım edilip edilmediğine ilişkin olarak katılımcıların %11’i nadiren, %37’si bazen, %35’i sık sık, %16’sı sürekli olarak problemlerinin fark edildiğini ve bu konuda kendilerine yardım edildiğini ifade

etmektedirler. Katılımcıların ancak %1'i problemlerin fark edilmediğini ve kendilerine yardım edilmediğini dile getirmektedirler.

Örgütlerde bireylerin katılımını sağlamak ve onları çalıştıkları örgüte daha bağlı kılma adına bireylerin kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması önemlidir. Günümüzde örgütlerde gerek sınırlı kaynaklara gerekse faaliyetlerin zamanlamasında bölümlerin birbirlerine bağımlılığın artması, kaynaklar ve zamanlamayla ilgili ortak karar vermenin zorunluluğunu ve ihtiyacını arttırmaktadır (Bakan ve Yeşil, 2006,s.59). Kararlar alınırken ve kişilerin fikrinin sorulmasıyla bireyler kendilerini kuruma ait hissetmekte ve alınan kararlarda kendilerini sorumlu görmektedirler. Kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması bir şekilde örgütte karşılıklı iletişimi pekiştiren bir unsurdur. Bu süreç içerisinde karşılıklı fikirlerin paylaşımı ve bir şekilde mesajların iletimi söz konusudur. Bu doğrultuda kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikrinin alınmasına ilişkin görüşleri Çizelge 22'de verilmektedir.

Çizelge 22. Kişilerin Kendilerini İlgilendiren Konularda Fikrinin Alınmasına İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
asla	3	2,2	2,3
nadiren	13	9,4	12,5
bazen	33	23,7	38,3
sık sık	50	36,0	77,3
sürekli olarak	29	20,9	100
Toplam	128	92,1	
Boş	11	7,9	
Genel Toplam	139	100	

Bu doğrultuda araştırmaya katılanların %10'u nadiren, %26'sı bazen, % 39'u sık sık, %23'ü sürekli olarak kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alındığını ifade etmektedirler. Bu durumun aksi olarak yalnızca %2'si kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerin alınmadığını belirtmektedirler.

Çizelge 23. Yapılması Gereken İşlerin İlgili Kişilere Yazılı Olarak İletilmesine İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	4	2,9	3,1
	nadiren	15	10,8	14,8
	bazen	38	27,3	44,5
	sık sık	46	33,1	80,5
	sürekli olarak	24	17,3	99,2
	fikrim yok	1	0,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Örgütlerde yapılacak işlerin çalışanlara iletilmesi ve bu iletimin şekli de örgütlerde iletişim sürecini anlamak adına önemlidir. Yapılacak işlerin yazılı ya da sözlü olarak iletilmesi örgütlerde var olan iletişim şekli hakkında fikir verebilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Çizelge 23'e göre katılımcıların %12'si nadiren, %30'u bazen, %36'sı sık sık %19'u sürekli olarak yapılması gereken işlerin yazılı olarak iletilmediğini belirtmektedirler. Bu duruma ilişkin olarak katılımcıların sadece %3'ü yapılması gereken işlerin asla yazılı olarak değil de sözlü olarak iletilmediğini ifade etmektedirler.

Çizelge 24. Tüm Çalışanların Örgüt İçersindeki İlgili Gelişmelerden Hemen Haberdar Edilmesine İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	3	2,2	2,3
	nadiren	16	11,5	14,8
	bazen	35	25,2	42,2
	sık sık	50	36,0	81,3
	sürekli olarak	22	15,8	98,4
	fikrim yok	2	1,4	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Çalışanların örgüt içersindeki ilgili gelişmelerden haberdar edilmesi örgüt içersindeki iletişimin kalitesi ile ilişkilidir. Örgütteki iletişim ne kadar etkili ise örgütte çalışan bireylerin gelişmelerden haberdar olması o ölçüde çabuk ve etkili olacaktır. Gerek yazılı gerekse sözel olarak biçimsel ya da biçimsel olmayan şekilde çalışanların kendilerini

ilgilendiren konularda bilgi sahibi olabilmeleri, gelişmelerden haberdar edilmeleri, onların örgüte olan bağlılıklarını da ilgilendiren ve olumlu yönde etkileyen bir durumdur ve çalışan bireye önem verildiğinin ifadesidir. Bu doğrultuda araştırmaya katılanların %12'si nadiren, %27'si bazen, %39'u sık sık, %17'si sürekli olarak örgütteki gelişmelerden haberdar edildiklerini belirtmektedirler.

Bireyler çalıştıkları kuruma ilişkin bilgilere resmi ya da resmi olmayan daha farklı yollarla ulaşmaya çalışırlar. Bu durumda kurum içersindeki dedikodu ve söylenti gibi mekanizmalar daha etkin kullanılmaya başlanır. Bu durumda mesajın özünü değiştirebilecek nesnel olmayan yargılara ulaşmak daha kolaydır. Daha çok sözel iletişim için kullanılan resmi olmayan iletişim ağlarında mesajın bir bireyden diğerine geçerken bozulma ihtimali artmaktadır (Solmaz, 2004,s.85). Bu durumla ilgili olarak katılımcıların bilgiyi resmi olmayan kanallardan edinme durumlarına ilişkin görüşleri Çizelge 25'te yer almaktadır.

Çizelge 25. Resmi Olmayan Kanallardan Kuruma İlişkin Bilgi Edinme Durumuna İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
asla	24	17,3	18,8
nadiren	44	31,7	53,1
bazen	33	23,7	78,9
sık sık	13	9,4	89,1
sürekli olarak	9	6,5	96,1
fikrim yok	5	3,6	100
Toplam	128	92,1	
Boş	11	7,9	
Genel Toplam	139	100	

Çizelge 25'e göre araştırmaya katılanların %34'ü nadiren, %25'i bazen, %10'u sık sık, %7'si sürekli olarak kurumla ilgili bilgilere ulaşma adına resmi olmayan kanallardan bilgi aldıklarını ifade etmektedirler. Bu doğrultuda örgüt içersinde çoğunluğun resmi kanalları bilgi edinme amaçlı seçtiğini söylemek mümkündür.

Çizelge 26. Problemlerin ve Görüşlerin Yöneticilere İletilmesinde Sorun Yaşanmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	35	25,2	27,3
	nadiren	50	36,0	66,4
	bazen	27	19,4	87,5
	sık sık	13	9,4	97,7
	sürekli olarak	2	1,4	99,2
	fikrim yok	1	0,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
	Genel Toplam	139	100	

Örgütte çalışanlar için en önemli unsurlardan birisi de çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin derecesidir. Bu noktada çalışanların problem ve görüşlerini yöneticilere iletebilmesi ve bu aşamada sorun yaşanmaması örgüt içi iletişim açısından önemli görülmektedir. Yöneticilerin yönetim alanında sorunları anlayabilmeleri ve onlara müdahale edebilmeleri astlarından gelen geri bildirimler aracılığıyla olabilmektedir. Bunu sağlayan çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin kalitesidir. Çalışanların her tür sorunu yöneticilere iletebilmesi bu konuda herhangi bir engelle karşılaşmaması örgütte çalışan yönetici iletişiminin olduğuna dair en önemli göstergelerdendir. Bu konu ile ilgili olarak araştırmaya katılanların %27'si problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde asla sorun yaşamadıklarını dile getirirken, katılımcıların %39'u nadiren, %21'i bazen, %10'u sık sık, %2'si ise sürekli olarak böyle bir durumla bir başka ifade ile problem ve görüşleri yöneticilere iletmede sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler.

Örgüt içersinde daha çok sözel mi yoksa yazılı iletişim araçlarının mı kullanıldığını bilmek o örgütte hakim örgütsel iletişim yapısını anlamak adına önemlidir. Bu noktada örgüt içersinde yapılan işlerle ilgili yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenip belirlenmediği önem kazanmaktadır. Herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesine ilişkin görüşlerin yer aldığı veriler Çizelge 27'de yer almaktadır.

Çizelge 27. Herkesin Yaptığı İşle İlgili Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak Belirlenmesine İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	3	2,2	2,3
	nadiren	7	5,0	7,8
	bazen	12	8,6	17,2
	sık sık	37	26,6	46,1
	sürekli olarak	68	48,9	99,2
	fikrim yok	1	0,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
	Genel Toplam	139	100	

Bu duruma ilişkin olarak katılımcıların %6'sı nadiren, %9'u bazen, %29'u sık sık, %53'ü sürekli olarak yaptıkları işle ilgili olarak sorumluluklarının yazılı olarak belirtildiğini ifade etmektedirler.

Daha önce de ifade edildiği üzere örgüt içerisinde iletişimsel yetersizlikler iletişim çatışmalarını beraberinde getirmektedir. Örgüt üyelerinin kullandıkları sözel ya da sözsüz iletişim biçimleri ya da örgütte rollerin yeterince tanımlanmamış olması örgütteki çatışmaların niteliğini belirleyici unsurlardır (Dökmen,2002,s.38). Gerek yüz yüze iletişim imkanlarının olmaması gerekse iletişimi engelleyen diğer unsurlar bireylerin hem diğer bireylerle hem de örgüt çıkarlarıyla çatışmalar yaşamasına yol açabilecektir. İletişim eksikliği kaynaklı bireylerin diğer bireyleri anlayamama, yanlış anlama, söylenti gibi durumlar ile mesajların birincil ağızdan değil de diğer bireylerin aracılığıyla ulaşması çatışmayı meydana getirecektir. Bu durumla ilgili olarak iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanmasına ilişkin görüşler Çizelge 28'de verilmektedir.

Çizelge 28. İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmaların Yaşanmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	10	7,2	7,8
	nadiren	41	29,5	39,8
	bazen	53	38,1	81,3
	sık sık	18	12,9	95,3
	sürekli olarak	4	2,9	98,4
	fikrim yok	2	1,4	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Çizelge 28'e göre konuyla ilgili olarak, katılımcıların %32'si nadiren, %41'i bazen, %14'ü sık sık, %3'ü sürekli olarak iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşandığını söylerken, %8'i asla bu konuda problem yaşamadıklarını dile getirmektedirler.

Çizelge 29. Bilgilendirme Amaçlı İletişim Araçlarının Sürekli Kullanılmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	1	0,7	0,8
	nadiren	8	5,8	7,0
	bazen	17	12,2	20,3
	sık sık	52	37,4	60,9
	sürekli olarak	50	36,0	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Örgüt içersinde iletişimin etkinliği açısından bilgilerin çabuk ve düzgün bir şekilde aktarılmasının önemli olduğu örgütlerde bu bilgiyi aktaracak mesaj panoları, bültenler, dergiler gibi örgütsel iletişim araçlarının kullanılması gerekmektedir. Araştırmaya katılanların %6'sı nadiren, %13'ü bazen, %41'i sık sık ve %39'u sürekli olarak bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli olarak kullanıldığı yönünde görüş belirtmektedirler.

Çizelge 30. Çalışanlar ve Yöneticilerin Mesai Dışında da Görüşme İmkanının Bulunmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	1	0,7	0,8
	nadiren	25	18,0	20,3
	bazen	52	37,4	60,9
	sık sık	31	22,3	85,2
	sürekli olarak	18	12,9	99,2
	fikrim yok	1	0,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Yönetici ve çalışanların aralarındaki ilişkinin derecesi ve kurdukları iletişimi belirleme adına çalışan ve yöneticilerin mesai dışında da görüşme imkanlarının bulunup bulunmadığının bilinmesi önemlidir. İş ortamı dışında bir araya gelen bireylerin birbirlerini daha iyi tanımaları ve bu yolla daha etkili bir iletişim kurmaları da mümkün olmaktadır. Bu konuda çalışanların %19'u nadiren, %41'i bazen, %24'ü sık sık, %14'ü ise sürekli olarak mesai dışında görüşme imkanlarının olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 31. Yapılacak İş İle İlgili İstenenlerin Doğrudan O İş Yapan Kişinin Üst Makamına İletilmesine İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	9	6,5	7,0
	nadiren	25	18,0	26,6
	bazen	36	25,9	54,7
	sık sık	42	30,2	87,5
	sürekli olarak	15	10,8	99,2
	fikrim yok	1	0,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

İşyerinin hiyerarşik yapısı gereği örgütte yapılacak işlerin ya da o işle ilgili gerekenlerin doğrudan ilgili bireyler yerine üstlerine iletilmesi iletişimin de dolaylı bir biçimde yürüdüğünün ifadesidir. İş yapacak ve yaptıracak olan arasında doğrudan bir iletişim söz konusu olamamaktadır. Bu konuda katılımcıların %20'si nadiren, %28'i bazen,

%33'ü sık sık, %12'si sürekli olarak yapılacak ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına ileildiğini ifade etmektedirler.

Çizelge 32. Çalışanlara Olan Kızgınlık İfadesinin Doğrudan Sözel Olarak İfade Edilmesine İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	12	8,6	9,4
	nadiren	37	26,6	38,3
	bazen	48	34,5	75,8
	sık sık	20	14,4	91,4
	sürekli olarak	8	5,8	97,7
	fikrim yok	3	2,2	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Örgütte iletişimin yapısını belirleme ve duyguların iletişimde ifade şekli önemlidir. Çalışan ve yöneticiler arasındaki kızgınlık gibi duygu durumlarının saklanıp saklanmadığı ya da ne şekilde ortaya konulduğu, bir şekilde hakim iletişim yapısı hakkında da bilgi verecektir. Bu durumla ilgili olarak katılımcıların %29'u nadiren, %38'i bazen, %16'sı sık sık, % 6'sı ise sürekli olarak çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edildiğini belirtmektedirler.

Çizelge 33. Çalışanlar Arasında İyi Bir Bilgi Alışverişinin Bulunmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	nadiren	12	8,6	9,4
	bazen	27	19,4	30,5
	sık sık	55	39,6	73,4
	sürekli olarak	33	23,7	99,2
	fikrim yok	1	,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişi, iletişimin kalitesiyle doğru orantılıdır. Bu doğrultuda araştırmaya katılanların %21'i bazen, %43'ü sık sık, %25'i sürekli olarak çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişi olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 34. Değişik Statü ve Kademeye Sahip Bireylerin Oluşturduğu Çalışma Gruplarının Bulunmasına İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
asla	5	3,6	3,9
nadiren	18	12,9	18,0
bazen	39	28,1	48,4
sık sık	34	24,5	75,0
sürekli olarak	29	20,9	97,7
fikrim yok	3	2,2	100
Toplam	128	92,1	
Boş	11	7,9	
Genel Toplam	139	100	

Öte yandan değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının olması bu gruplarda yer alan bireylerin arasındaki iletişimlerini güçlendirecek bir şekilde farklı kademelerden bireylerin birbirlerini daha iyi tanımalarını da beraberinde getirecektir. Araştırmada katılımcıların %14'ü nadiren, % 30'u bazen, %26'sı sık sık, %22'si sürekli olarak bu şekilde çalışma gruplarının oluşturulduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 35. Çalışanların Özel Günlerinin Hatırlanmasına İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
asla	7	5,0	5,5
nadiren	14	10,1	16,4
bazen	16	11,5	28,9
sık sık	39	28,1	59,4
sürekli olarak	52	37,4	100
Toplam	128	92,1	
Boş	11	7,9	
Genel Toplam	139	100	

Çalışanların özel günlerin hatırlanması çalışanlar açısından kendilerine değer verildiğini hissettirecek güdüleyici bir unsurdur. Bu durum çalışanların ait olma hissini pekiştirecek ve onların örgüt içersinde kurdukları iletişimi de etkileyecek bir durumdur. Katılımcıların %10'u nadiren, %12'si bazen, %30'u sık sık, %40'ı ise sürekli olarak özel günlerinin hatırlandığı yönünde görüşlerini ifade etmektedirler.

Yöneticilerin çalışanları ile ilgili bilgiye sahip olmaları, onların neleri yapıp yapamayacakları konusunda bilgi sahibi olmaları, onlarla etkili iletişimleriyle gerçekleşmektedir. Bu konuda Gürüz ve Yaylacı (2004, s.216) yeterliliklerin belirlenmesi, kariyer beklentileri ile örgüt hedeflerinin bütünleştirilmesi ve gelişim planlarının hazırlanması gibi tüm süreçlerde yönetici-çalışan diyalogunun gerektiğini, etkili ve sağlıklı iletişimin olmadığı bir yapıda en mükemmel performans sisteminin bile işlemeyeceğini ifade etmektedirler. Bu durumla ilgili olarak yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmasına ilişkin görüşler Çizelge 36'da yer almaktadır.

Çizelge 36. Yöneticilerin Çalışanların Performansları ile İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	1	0,7	0,8
	nadiren	8	5,8	7,0
	bazen	16	11,5	19,5
	sık sık	51	36,7	59,4
	sürekli olarak	49	35,3	97,7
	fikrim yok	3	2,2	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
	Genel Toplam	139	100	

Çizelge 36'ya göre katılımcıların %1'i asla yöneticilerin çalışanların performansı ile ilgili bilgi sahibi olmadığını dile getirirken, %6'sı nadiren, %13'ü bazen, %40'ı sık sık, %38'i sürekli olarak yöneticilerin çalışanların performansından haberleri olduğunu ifade etmektedirler. Bunun haricinde %2'si bu konuda fikirleri olmadığını belirtmektedirler.

Çizelge 37. Ast Üst İlişkilerinde Resmîyet Olmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	4	2,9	3,1
	nadiren	22	15,8	20,3
	bazen	43	30,9	53,9
	sık sık	42	30,2	86,7
	sürekli olarak	16	11,5	99,2
	fikrim yok	1	,7	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Örgütte var olan iletişim şeklini öğrenme adına sorulan ast üst ilişkilerine yönelik olarak araştırmaya katılanların %17'si nadiren, %34'ü bazen, %33'ü sık sık, %13'ü ise sürekli olarak ast-üst ilişkilerinde resmîyet olduğunu ifade etmektedirler.

Çizelge 38. Yeni İşe Başlayanların İş Ortamına Kısa Sürede Alışmasına İlişkin Görüşler

		Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
	asla	1	0,7	0,8
	nadiren	3	2,2	3,1
	bazen	12	8,6	12,5
	sık sık	72	51,8	68,8
	sürekli olarak	40	28,8	100
	Toplam	128	92,1	
	Boş	11	7,9	
Genel Toplam		139	100	

Yeni işe girenlerin örgüt hakkında bilgi sahibi olmaları ve işlerine kolay bir şekilde uyum sağlamaları o örgütte var olan iletişimin kalitesiyle doğru orantılıdır. Bu konu ile ilgili olarak katılımcılar yeni girenlerin işe alışmada fazla sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Katılımcıların %56'sı sık sık, %31'i ise sürekli olarak seçeneğini işaretleyerek yeni işe başlayanların kısa sürede işe alıştıkları yönünde görüş belirtmektedirler.

Çizelge 39. Bürokratik Engellerin İşleri Yavaşlatmasına İlişkin Görüşler

	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde
asla	7	5,0	5,5
nadiren	36	25,9	33,6
bazen	48	34,5	71,1
sık sık	22	15,8	88,3
sürekli olarak	15	10,8	100
Toplam	128	92,1	
Boş	11	7,9	
Genel Toplam	139	100	

Örgütlerde hakim olan bürokratik yapı o örgütteki iletişimin kalitesini de etkilemektedir. Bürokratik engeller işleri yavaşlattığı gibi iletişim kalitesinin azalmasına da yol açmaktadır. Bu doğrultuda araştırmaya katılanların %28'i nadiren, %38'i bazen, % 17'si sık sık, % 12'si sürekli olarak bürokratik engellerin işleri yavaşlattığını ifade etmektedirler.

4.5. Yöneticilerin Örgütsel İletişime Yönelik Düşünceleri ve Bireysel Özellikleri

Yöneticilerin örgütsel iletişime yönelik düşünceleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, kaç yıldır aynı işyerinde çalıştığı, çalıştığı şirket, çalıştığı bölüm, unvan ve bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı gibi bireysel özellikleri açısından fark olup olmadığını anlamak için ki-kare analizi yapılmıştır. Bu analizler sonunda ki-kare değerlerinin tümü Çizelge 40'da verilmektedir. Ki-kare değerleri açısından anlamlı fark görülen karşılaştırmalara ait veriler Çizelge 41'den itibaren verilmektedir.

Çizelge 40. Yöneticilerin Örgütsel İletişime Yönelik Düşüncelerinin Bireysel Özellikleri Açısından Çapraz Karşılaştırması

	cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Mesleki tecrübe	Kaç yıldır işyerinde çalıştığı	Çalıştığı şirket	Çalıştığı bölüm	Unvan	Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı
Çalışanlar arasında yüz yüze iletişim imkânları	.836	.442	.217	.379	.349	.139	.473	.648	.985
Herhangi bir problemi olduğunda fark edilme ve yardım edilmesi	.050	.206	.304	.785	.265	.573	.833	.695	.781
Kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikrinin alınması	.208	.459	.002*	.780	.080	.707	.944	.522	.917
Yapılması gereken işlerin ilgili kişilere yazılı olarak iletilmesi	.010*	.082	.734	.480	.204	.880	.936	.313	.950
Tüm çalışanların örgüt içerisinde ilgili gelişmelerden hemen haberdar edilmesi	.366	.197	.473	.797	.722	.817	.840	.743	.698
Resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgiler ile resmi kanallardan elde edilen bilgilerden çokluğu	.462	.020*	.420	.271	.477	.790	.366	.024*	.120
Problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması	.015*	.616	.126	.888	.283	.475	.432	.857	.650
Herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi	.068	.001*	.720	.000*	.095	.798	.669	.051	.984
İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması	.295	.052	.308	.146	.045*	.672	.470	.143	.706
Bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanılması	.504	.324	.156	.416	.097	.373	.813	.333	.879
Çalışanlar ve yöneticilerin mesai dışında da görüşme imkanının bulunması	.798	.413	.924	.925	.570	.932	.612	.392	.765
Yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi	.014*	.116	.566	.570	.117	.325	.824	.343	.730
Çalışanlara olan kırgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi	.021*	.101	.700	.416	.477	.725	.848	.141	.352
Çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması	.245	.156	.743	.192	.088	.680	.058	.691	.134
Değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması	.870	.007*	.098	.341	.249	.464	.021*	.050	.514
Çalışanların özel günlerinin hatırlanması	.731	.001*	.129	.192	.366	.647	.117	.137	.745
Yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması	.023*	.003*	.829	.270	.669	.222	.887	.042*	.385
Ast üst ilişkilerinde resmiyet olması	.753	.464	.783	.158	.253	.728	.774	.690	.056
Yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması	.904	.611	.377	.449	.635	.233	.356	.287	.963
Bürokratik engellerin işleri yavaşlatması	.076	.514	.771	.279	.253	.754	.496	.808	.369

Çizelge 40 incelendiğinde “yapılması gereken işlerin ilgili kişilere yazılı olarak iletilmesi”, “problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması”, “yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi”, “çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi”, “yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması” konularında cinsiyet açısından; “herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi”, “değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması”, “çalışanların özel günlerinin hatırlanması” konularında yaş açısından; “kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikrinin alınması” konusunda eğitim düzeyi açısından fark vardır. Bunun yanında “herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi” konusunda mesleki tecrübe açısından; “iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması” konusunda kaç yıldır işyerinde çalıştığı açısından; değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması” konusunda çalıştığı bölüm açısından; “resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgiler ile “resmi kanallardan elde edilen bilgilerden çokluğu”, “yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması” konusunda unvan açısından fark bulunmaktadır. Yapılan ki-kare analizlerini daha detaylı görebilmek ve daha net çıkarımlar yapabilmek adına Çizelge 41’den başlayarak her bir durumu ifade eden çizelgelerin ayrı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda Çizelge 41’de yapılması gereken işlerin ilgili kişilere yazılı olarak iletilmesi durumunun cinsiyet açısından anlamlı bir farklılaşmaya yol açıp açmadığı incelenmektedir.

Çizelge 41. Yapılması Gereken İşlerin İlgili Kişilere Yazılı Olarak İletilmesi Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Yapılması gereken işlerin ilgili kişilere yazılı olarak iletilmesi					Toplam	
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak		fikrim yok
cinsiyet	erkek	4	15	36	36	23		114
	kadın		1	2	9	1	1	14
Toplam		4	16	38	45	24	1	128

p = .010

Çizelge 41 incelendiğinde kadınların büyük çoğunluğu yapılması gereken işlerin kendilerine sık sık yazılı olarak iletilildiğini ifade etmektedirler. Öte yandan erkeklerin de “sık sık” bu durumla karşılaştıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Fakat bunun yanı sıra erkekler bu konuda “sık sık” seçeneği yanında işlerin bazen kendilerine yazılı olarak iletildiği konusunu da aynı oranda vurgulamaktadırlar. Bu durumda yapılması gereken işlerin ilgili kişilere yazılı olarak iletilmesi konusunda cinsiyet açısından anlamlı bir fark görüldüğünü söylemek mümkündür ($p = 0.010 < 0.05$).

Çizelge 42. Problemlerin, Görüşlerin Yöneticilere İletilmesinde Sorun Yaşanması Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
cinsiyet	erkek	31	47	22	12	2		114
	kadın	4	2	6	1		1	14
Toplam		35	49	28	13	2	1	128

$p = .015$

Çizelge 42’de problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması konusunun cinsiyet açısından karşılaştırılması görülmektedir. Çizelgedeki dağılım incelendiğinde katılımcıların çoğu problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde nadiren sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler. Cinsiyet açısından karşılaştırıldığında erkekler nadiren sorun yaşarlarken kadınların bu konuda erkeklerden farklı olarak bazen sorun yaşadıkları görülmektedir. Bu doğrultuda problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkündür ($p = 0.015 < 0.05$).

Çizelge 43. Yapılacak İş ile İlgili İstenenlerin Üst Makama İletilmesi Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
cinsiyet	erkek	9	25	30	36	14		114
	kadın			6	6	1	1	14
Toplam		9	25	36	42	15	1	128

$p = .014$

Çizelge 43'te yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişiye değil de, o kişinin üst makamına iletilmesi durumunun cinsiyet açısından karşılaştırması görülmektedir. Bu duruma ilişkin olarak katılımcıların çoğunluğu sık sık bu durumla karşılaştıklarını ifade etmektedirler. Kadınlar ise bu konuda “sık sık” ve “bazen” seçeneklerini aynı derecede vurgulamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında kadınların ve erkeklerin yapılacak olan işin doğrudan o işi yapacak kişiye değil de üst makamına verilmesi hususunda görüşleri farklılaşmaktadır ($p = 0.014 < 0.05$).

Çizelge 44. Kızgınlık İfadesinin Doğrudan Sözel Olarak İfade Edilmesi Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
Cinsiyet	erkek	11	34	40	21	7	1	114
	kadın	1	3	7		1	2	14
Toplam		12	37	47	21	8	3	128

$p = .021$

Çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin cinsiyet açısından karşılaştırması Çizelge 44'te gösterilmektedir. Toplam olarak bakıldığında bu konuda erkek ve kadınların çoğunluğu kızgınlık ifadesinin bazen doğrudan sözel olarak ifade edildiğini vurgulamaktadırlar. Bu konuda hem erkeklerin hem de kadınların geri kalan kısmın çoğunluğunun nadiren bu tür bir olayla karşılaştığı ortaya konulmaktadır.

Çizelge 45'de yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma durumlarının cinsiyet açısından anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığı incelenmektedir.

Çizelge 45. Çalışanların Performansları İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olması Durumunun Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
cinsiyet	erkek	1	7	14	48	43	1	114
	kadın		1	3	2	6	2	14
Toplam		1	8	17	50	49	3	128

p = .023

Çizelge 45’te görüldüğü üzere erkek katılımcıların görüşleri, yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili “sık sık” bilgi sahibi olduklarını ortaya koyarken, bu konuda kadın katılımcıların görüşleri farklılaşmaktadır. Kadınlar bu konuda daha memnun olduklarını destekler nitelikte, yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili bilgiye “sürekli olarak” sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu durumda yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma konusunda cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunduğunu söylemek mümkündür ($p = 0.023 < 0.05$).

Çizelge 46’da resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgiler ile resmi kanallardan elde edilen bilgilerden çokluğu durumunun yaş açısından anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığına bakılmaktadır.

Çizelge 46. Resmi Olmayan Kanallardan Kuruma İlişkin Edinilen Bilgi edinme Durumunun Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgiler ile resmi kanallardan elde edilen bilgilerden çokluğu						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
Yaş	26-30	2			3		1	6
	31-35	3	15	9	5	3	3	38
	36-40	12	14	17	4	4	1	52
	41+	7	14	8	1	2		32
Toplam		24	43	34	13	9	5	128

p = .020

Çizelge 46’da genel olarak katılımcıların çoğu “nadiren” bu durumla karşılaştıklarını ifade etseler de, işyerinde en genç grup olarak görünen “26-30 yaş” yönetici grubu “sık

sık” bu durumla karşılaştıklarını belirtmektedirler. Bu konuda “36-40 yaş” grubu katılımcılar ise böyle bir durumla “bazen” karşılaştıkları yönünde görüş belirtmektedirler. Bu açıdan bakıldığında katılımcıların yaşlarına göre, resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin resmi kanallardan elde edilen bilgilere göre ağırlığı durumu hakkında görüşleri farklılaşmaktadır ($p = 0.020 < 0.05$).

Yaşa göre herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenme durumunun incelendiği Çizelge 47’de araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu “36-40 yaş arası” yöneticiler oluşturmaktadır ve öte yandan katılımcıların büyük bir kısmı sürekli olarak yapılan işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlendiğini ifade etmektedirler.

Çizelge 47. Herkesin Yaptığı İşle İlgili Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak Belirlenmesi Durumunun Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
Yaş	26-30	2	1		1	2		6
	31-35		3	4	15	15	1	38
	36-40	1	4	3	12	32		52
	41+			4	9	19		32
Toplam		3	8	11	37	68	1	128

$p = .001$

Çizelge 47’de aynı duruma ilişkin olarak “36-40 yaş” ve “41 yaş üstü” katılımcılar da aynı görüşü savunmaktadırlar. Bunun aksine katılımcılar arasında genç grubu oluşturan “26-30 yaş arası” yöneticiler, herkesin yaptığı iş ile ilgili yetki ve sorumluluklarının “asla” yazılı olarak belirlenmediğini de vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda, herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenme durumu yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p = 0.001 < 0.05$).

Çizelge 48’de ise değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması konusunda yaş açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 48. Değişik Statü ve Kademeye Sahip Bireylerin Oluşturduğu Çalışma Gruplarının Bulunmasının Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
Yaş	26-30	2	1		1	1	1	6
	31-35		5	14	10	8	1	38
	36-40	3	11	13	14	11		52
	41+		1	12	9	9	1	32
Toplam		5	18	39	34	29	3	128

p =.007

Çizelge 48’de görüldüğü üzere 26-30 yaş grubu yöneticilerin çoğu “asla”, 31-35 yaş grubu yöneticilerin çoğu “bazen”, 36-40 yaş grubu yöneticilerin çoğu “sık sık” ve 41 yaş üstü yöneticilerin çoğu “sık sık” ve “sürekli olarak” bu tarz çalışma gruplarının oluşturulduğu yönünde görüş belirtmektedirler. Elde edilen verilere göre yaş grubuna göre değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.021 < 0.05$). Çizelge 49’da ise çalışanların özel günlerinin hatırlanması konusunda yaş açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 49. Çalışanların Özel Günlerinin Hatırlanması Durumunun Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Çalışanların özel günlerinin hatırlanması					Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	
Yaş	26-30	3			1	2	6
	31-35		8	4	13	13	38
	36-40	3	5	9	14	21	52
	41+	1	1	4	10	16	32
Toplam		7	14	17	38	52	128

p =.001

Çizelge 49’da görüldüğü üzere 31 yaş üzeri katılımcıların büyük çoğunluğu çalışanların özel günlerinin hatırlandığını ifade etmektedirler. Bu durumdan farklı bir şekilde 26-30 yaş grubuna dahil yöneticilerin büyük bir kısmı asla özel günlerin hatırlanmadığı

yönünde görüş belirtmektedirler. Bu doğrultuda, çalışanların özel günlerinin hatırlanması durumu yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. ($p = 0.001 < 0.05$).

Çizelge 50’de ise yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma konusunda yaş açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 50. Yöneticilerin Çalışanların Performansları İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olması Durumunun Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması					Toplam	
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak		fikrim yok
Yaş	26-30		1		2	1	2	6
	31-35		3	6	14	14	1	38
	36-40	1	2	9	22	18		52
	41+		2	2	12	16		32
Toplam		1	8	17	50	49	3	128

$p = .003$

Çizelge 50’de “26-30 yaş”, “36-40 yaş” arası katılımcılar yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili olarak “sık sık” bilgi sahibi olduklarını ifade ederken, “41 yaş ve üstü” gruba dahil yöneticiler bu konuda “sürekli olarak” bilgi sahibi olduğunu iletmektedirler. “31-35 yaş” grubundakiler ise bu konuda “sık sık” ve “sürekli olarak” seçenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma durumu için yaş açısından anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ($p = 0.003 < 0.05$).

Çizelge 51’de kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikrinin alınması konusunda eğitim düzeyi açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 51. Kişilerin Fikrinin Alınması Durumunun Eğitim Düzeyi Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikrinin alınması					Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	
eğitim düzeyi	lise	2		2	2	1	7
	üniversite	1	11	28	37	24	101
	yüksek lisans ve üstü		2	4	10	4	20
Toplam		3	13	34	49	29	128

p =.002

Çizelgede görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan üniversite mezunların büyük bir kısmı kendilerini ilgilendiren konularda “sık sık” fikirlerinin alındığını ifade etmektedirler. Lise mezunlarının bu konudaki görüşleri farklılaşmakta ve bu konuda asla fikirlerinin alınmadığını, bazen alındığını ve “sık sık” fikirlerinin alındığını belirtenlerin sayıları birbirine eşit olarak görünmektedir. Bunun yanında yüksek lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların büyük bir kısmı “sık sık” görüşlerinin alındığını ortaya koymaktadırlar. Bu durumda eğitim ve kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikrinin alınması konusunda eğitim düzeyi açısından anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.002 < 0.05$).

Herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenme durumunun mesleki tecrübe açısından incelendiği Çizelge 52’de araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 6 ile 17 yıllık dönemler arası mesleki tecrübeye sahip çalışan yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 52. Yetki ve Sorumluluklarının Yazılı Olarak Belirlenmesi Durumunun Mesleki Tecrübe Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
mesleki tecrübe	1-5 yıl	2	1			1		4
	6-11 yıl	1	4	3	16	19	1	44
	12-17 yıl	0	3	5	13	26		47
	18-23 yıl			3	6	14		23
	24-29 yıl				1	7		8
	30 yıl ve üzeri				1	1		2
Toplam		3	8	11	37	68	1	128

p=0.00

Çizelge 52’de 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip bireylerin yönetim kademelerinde daha az yer aldığını ifade etmek mümkündür. Bunun yanı sıra daha fazla yıl mesleki tecrübeye sahip yönetici sayısındaki azlık, daha fazla mesleki tecrübe gerektiren üst makamlardaki yönetim kademelerinin sayıca az olmasından kaynaklanmaktadır. Genel olarak tabloya bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu sürekli olarak herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlendiğini ifade etmektedirler. Mesleki tecrübe açısından değerlendirildiğinde, sayısı az olmakla beraber diğerlerine göre daha az mesleki tecrübeye sahip 1-5 yıl arası kategorisinde yer alan yöneticilerin yapılan iş ile ilgili sorumluluklarının asla yazılı olarak belirlenmediğini ifade ettikleri görülmektedir. Daha fazla mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin bu konudaki görüşleri farklılaşmakta ve bu konudaki görüşleri yapılan iş ile ilgili sorumluluklarının sürekli olarak yazılı bir şekilde belirlendiği yönündedir. Bu doğrultuda, herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi konusunda mesleki tecrübe açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.000 < 0.05$).

Çizelge 53’te iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması durumunun işyerindeki çalışma yılı açısından değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler incelenmektedir.

Çizelge 53. İletişim Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmaların Yaşanması Durumunun İşyerindeki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
İşyerindeki çalışma yılı	1-5 yıl	1	2	14	5	3	1	26
	6-11 yıl	1	18	20	9	0	0	48
	12-17 yıl	4	14	10	3	1	1	33
	18-23 yıl	3	7	6	1	0	0	17
	24-29 yıl	1	0	3	0	0	0	4
Toplam		10	41	53	18	4	2	128

p =0.045

Çizelge 53'te görüldüğü üzere toplamda katılımcıların çoğunluğu örgütte “bazen” iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşadıklarını ifade etmektedirler. “1-5 yıl”, “6-11 yıl” ve “24-29 yıl” arası çalışanlar da bu durumu destekler nitelikte görüş belirtmektedirler. Çalışma yılı olarak “12-17 yıl” ve “18-23 yıl” kategorisinde yer alanlar “nadiren” iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedirler. Bu doğrultuda iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması konusunda işyerindeki çalışma yılı açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.045 < 0.05$).

Çizelge 54'te ise değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunup bulunmadığı konusunda çalıştığı bölüm açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 54. Değişik Statü ve Kademeye Sahip Bireylerin Oluşturduğu Çalışma Gruplarının Bulunması Durumunun Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
çalıştığı bölüm	satış/pazarlama	2	6	17	9	13	0	47
	mali işler/ bütçe/ satın alma	1	2	10	9	2	3	27
	üretim/hammadde		7	2	4	5		18
	teknik işler		1	1	4	2		8
	İnsan kaynakları/ kurumsal iletişim	1	1	2	0	4		8
	yönetim/kalite/ planlama	1	1	7	8	3		20
Toplam		5	18	39	34	29	3	128

p = .021

Çizelge 54’te görüldüğü üzere satış/pazarlama bölümlerinde, mali işler/bütçe/satın alma bölümlerinde çalışanlar “bazen” bu tarz çalışma gruplarının oluşturulduğunu ifade etmektedirler. Bunun yanında üretim/hammadde bölümlerinde çalışanlar “nadiren” bu tarz grupların oluşturulduğunu belirtmektedirler. Farklı bir şekilde teknik işler, yönetim/kalite/planlama bölümlerinde “sık sık”, insan kaynakları/kurumsal iletişim bölümlerinde görev yapanlar ise “sürekli olarak” bu tarz çalışma gruplarının oluşturulduğu yönünde görüşlerini ortaya koymaktadırlar. Bu noktada verilere göre, değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması konusunda çalıştığı bölüm açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.021 < 0.05$).

Resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgiler ile resmi kanallardan elde edilen bilgilerden çokluğu konusunda işyerindeki unvan açısından anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı Çizelge 55’te incelenmektedir.

Çizelge 55. Resmi Olmayan Kanallardan Kuruma İlişkin Bilgi Edinme Durumunun İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin resmi kanallardan elde edilen bilgilerden çokluğu durumu						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
işyerindeki unvan	Genel Müdür		2	1				3
	Başkan Yardımcısı		2	1				3
	Bölge Müdürü	2	4	1	1	2		10
	Müdür	13	24	19	3	6	2	67
	Şef			4	1	1	2	8
	Ekip Lideri	7	5	6	3		1	22
	Direktör		3	1				4
	Uzman	1	2	1	1			5
	Mühendis				3			3
	Sorumlu	1	1		1			3
Toplam		24	43	34	13	9	5	128

p =.024

Örgütte söylenti ve dedikodu gibi resmi olmayan iletişim biçimlerinden elde edilen bilginin çokluğuna yönelik görüşlerin unvanlara göre değişip değişmediğini ortaya koyan Çizelge 55'te, genel müdür, başkan yardımcısı, müdür, direktör ve uzmanların çoğunluğunun “nadiren” şeflerin ise bazen bu durumla karşılaştıkları görülmektedir. Çizelgede araştırmaya katılan mühendis konumundaki bireylerin tümü diğer yöneticilerden farklı olarak “sık sık” bu durumla karşılaştıklarını bir başka deyişle örgütte resmi olmayan kanallardan bilgi edinildiğini belirtmektedirler. Bu doğrultuda resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgiler ile resmi kanallardan elde edilen bilgilerden çokluğu konusunda işyerindeki unvan açısından anlamlı bir farklılaşma bulunduğunu söylemek mümkündür ($p = 0.024 < 0.05$).

Çizelge 56'da yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma konusunda işyerindeki unvan açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 56. Yöneticilerin Çalışanların Performansları İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip Olması Durumunun İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması						Toplam
		asla	nadiren	bazen	sık sık	sürekli olarak	fikrim yok	
işyerindeki unvan	Genel Müdür				1	2		3
	Başkan Yardımcısı			1		2		3
	Bölge Müdürü				3	7		10
	Müdür		3	11	26	26	1	67
	Şef	1			4	2	1	8
	Ekip Lideri		3	5	7	7		22
	Direktör				3	1		4
	Uzman				3	2		5
	Mühendis		1		2			3
	Sorumlu		1		1		1	3
Toplam		1	8	17	50	49	3	128

p =.042

Çizelge 56'da görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğunu müdürler oluşturmaktadır. Konuyla ilgili olarak müdürlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin “sık sık” ve “sürekli olarak” çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünmektedirler. Aynı konuda “genel müdür”, “başkan yardımcısı” gibi üst mevkide bulunan yöneticiler de aynı müdürler gibi sürekli olarak çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda şefler bir alt kademe olan “sık sık” seçeneğinde yoğunlaşırken, sorumlu kademesindekilerin görüşleri “nadiren”, “sık sık” ve “fikrim yok” seçenekleri arasında eşit dağılmaktadır. Bu durumda yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmada işyerindeki unvan açısından anlamlı bir fark görülmektedir ($p=0.042 < 0.05$).

4.6. Duygusal Yeterliliklerin Değerlendirilmesi

Yöneticilere ilişkin duygusal yeterlilik değerleri, o yöneticinin kendisi ile ilgili değerlendirmeleri ve yönetici ile birlikte çalışan diğer eş pozisyondaki ve ast konumundakilerin değerlendirmelerinin ortalamaları ile birlikte hesaplanmaktadır.

Çizelge 57’de araştırmada duygusal yeterlilikleri açısından değerlendirilen yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri görülmektedir.

Çizelge 57. Yöneticilerin Kendileri ile İlgili Duygusal Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri

		N	En düşük değer	En yüksek değer	Ortalama	Standart Sapma
Öz bilinç	gerçekçi özdeğerlendirme	26	3,25	4,50	3,84	0,412
	Duygusal öz bilinç	26	3,25	5,00	4,28	0,388
	Özgüven	26	3,50	5,00	4,55	0,429
Öz yönetim	başarı odaklı olma	26	3,50	5,00	4,38	0,382
	uyumluluk	26	3,00	4,75	3,90	0,459
	Duygusal özkontrol	26	2,00	4,25	3,17	0,582
	İnisiyatif	26	3,00	4,50	3,80	0,418
	iyimserlik	26	3,50	4,75	4,30	0,392
	Açıklık	26	3,00	5,00	4,27	0,552
Sosyal bilinç	Empati	26	3,50	5,00	4,31	0,460
	örgütsel bilinç	26	2,33	4,75	3,88	0,515
	hizmet odaklı olma	26	3,67	5,00	4,48	0,463
İlişki yönetimi	Değişime aracı olma	26	3,00	5,00	4,27	0,523
	çatışma yönetimi	26	3,25	5,00	4,01	0,450
	diğerlerini geliştirme	26	3,50	5,00	4,38	0,310
	Etki	26	3,00	4,75	3,97	0,379
	ilham verici liderlik	26	3,25	5,00	4,02	0,494
	takım çalışması ve işbirliği	26	3,50	5,00	4,31	0,454

Çizelgede her bir duygusal zekâ yeterliliğine ait en düşük ve en yüksek değerlendirme değerleri ve ortalamalar verilmektedir. Çizelgedeki ortalamalara göre incelendiğinde 4,55 ile yöneticilerin kendilerini en çok özgüven konusunda yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır. Daha sonra sırayla en yüksek ortalamalar incelendiğinde yöneticiler kendilerini hizmet ve başarı odaklı görmekte beraber çalıştıkları diğer kişileri geliştirdiklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin diğer yeterliliklere göre kendilerini daha az yeterli hissettikleri yeterlilikler ise 3,17 ortalama değer ile duygusal özkontrol, 3,80 ortalama değer ile inisiyatif, 3,84 ile gerçekçi özdeğerlendirme yeterlilikleri olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca en yüksek standart sapma da duygusal öz kontrol yeterliliğine ilişkin değerlendirmelerde ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 58. Yöneticilerin Beraber Çalıştıkları Diğer Yöneticiler Tarafından Yapılan Duygusal Yeterliliklere İlişkin Değerlendirmeleri

		N	En düşük değer	En yüksek değer	Ortalama	Standart Sapma
Öz bilinç	gerçekçi özdeğerlendirme	26	1,33	5,00	3,45	0,715
	Duygusal özbilinç	26	1,00	5,00	3,90	0,804
	Özgüven	26	1,50	5,00	4,13	0,645
Öz yönetim	başarı odaklı olma	26	1,50	5,00	3,87	0,731
	uyumluluk	26	2,00	5,00	3,60	0,612
	Duygusal özkontrol	26	1,50	4,50	3,24	0,622
	İnisiyatif	26	1,25	5,00	3,61	0,709
	iyimserlik	26	1,50	5,00	3,85	0,678
	Açıklık	26	2,00	5,00	3,90	0,609
Sosyal bilinç	Empati	26	1,75	5,00	3,86	0,727
	örgütsel bilinç	26	1,00	5,00	3,89	0,698
	hizmet odaklı olma	26	2,00	5,00	4,06	0,669
İlişki yönetimi	Değişime aracı olma	26	1,00	5,00	3,71	0,815
	çatışma yönetimi	26	1,00	5,00	3,59	0,684
	diğerlerini geliştirme	26	1,50	5,00	3,82	0,738
	Etki	26	1,00	5,00	3,74	0,707
	ilham verici liderlik	26	1,25	5,00	3,58	0,778
	takım çalışması ve işbirliği	26	2,25	5,00	3,99	0,695

Çizelge 58’de duygusal yeterlilikleri açısından değerlendirilen yöneticilerin beraber çalıştıkları ve astlarında yer alan diğer yöneticilerin değerlendirmeleri görülmektedir. Eş seviyede ve ast grupta yer alan yöneticilerin bahsi geçen yöneticilere ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, en yüksek ortalama değer 4,13 ortalama değer ile özgüven duygusal yeterliliğine ait olduğu görülmektedir. Bu konuda yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri ile değerlendirici grubun değerlendirmeleri paralellik göstermektedir. Yine aynı şekilde yöneticileri değerlendirenler yöneticilerin hizmet odaklı olduklarını düşünmektedirler. Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinden farklı olarak değerlendirici grup, yöneticilerin takım çalışması ve işbirliği konusunda diğer yeterliliklere göre daha başarılı olduğunu vurgulamaktadır.(m=3,99).

Yöneticilerin en zayıf oldukları düşünülen duygusal yeterlilikleri 3,24 ortalama değeri ile duygusal özkontrol, 3,45 ortalama değeri ile gerçekçi özdeğerlendirme, 3,58

ortalama değeri ile ilham verici liderlik olarak göze çarpmaktadır. En yüksek standart sapma değerleri ise değişime aracı olma ve duygusal özbilinç yeterliliklerinde görülmektedir.

Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri ile diğer yöneticilerin kendilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı Çizelge 59’da incelenmektedir. Çizelgede her iki grubun ortalama değerleri ve birbirleri arasındaki farklar beraber sunulmaktadır.

Çizelge 59. Yöneticiler ve Diğerlerinin Değerlendirmeleri Arasındaki Farklılık

		N	Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirme ortalamaları	Diğerlerinin yöneticilerle ilgili değerlendirme ortalamaları	Değerlendirmeler arası fark
Öz bilinç	gerçekçi özdeğerlendirme	26	3,84	3,45	0,391
	Duygusal özbilinç	26	4,28	3,90	0,380
	Özgüven	26	4,55	4,13	0,419
Öz yönetim	başarı odaklı olma	26	4,38	3,87	0,507
	uyumluluk	26	3,90	3,60	0,301
	Duygusal özkontrol	26	3,17	3,24	0,071
	İnisiyatif	26	3,80	3,61	0,192
	iyimserlik	26	4,30	3,85	0,440
	Açıklık	26	4,27	3,90	0,369
Sosyal bilinç	Empati	26	4,31	3,86	0,444
	örgütsel bilinç	26	3,88	3,89	0,010
	hizmet odaklı olma	26	4,48	4,06	0,420
İlişki yönetimi	Değişime aracı olma	26	4,27	3,71	0,562
	çatışma yönetimi	26	4,01	3,59	0,425
	diğerlerini geliştirme	26	4,38	3,82	0,555
	Etki	26	3,97	3,74	0,224
	ilham verici liderlik	26	4,02	3,58	0,436
	takım çalışması ve işbirliği	26	4,31	3,99	0,325

Çizelgedeki ortalama değerler incelendiğinde yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin, diğerlerinin değerlendirmelerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Her bir duygusal yeterlilik için aynı durum söz konusudur. Değerlendirmeler arasında en büyük farkın olduğu duygusal yeterlilikler, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme ve başarı odaklı olma yeterlilikleridir. Bu duygusal

yeterlilikler konusunda yöneticilerin ve beraber çalıştıkları eş ve ast konumdaki yöneticilerin farklı düşündüklerini söylemek mümkündür.

Dikkat çeken bir diğer unsur ise, önem sırasına göre, değerlendirmelerde iki grup için de özgüven yeterliliği ilk sırada yer almasına karşın, iki grubun ortalama değerleri arasında diğer yeterliliklere göre önemli bir farkın bulunmasıdır.

Ortalama değerlere bakıldığında, farkın en az olduğu, yöneticilerin ve değerlendirenlerin görüşlerinin paralellik gösterdiği duygusal yeterlilikler örgütsel bilinç, duygusal öz kontrol ve inisiyatifdir.

4.7. Yöneticilerin Bireysel Özellikleri ve Kendileri İle İlgili Değerlendirmeleri

Araştırmada değerlendirilen yöneticilerin kendileri ile ilgili özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan 18 duygusal yeterlilik ile ilgili değerlendirmeleri konusunda yöneticilerin cinsiyet yaş, eğitim, düzeyi, mesleki tecrübe, kaç yıldır çalıştığı, çalıştığı şirket, çalıştığı bölüm, unvan ve bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı gibi bireysel özellikleri açısından fark olup olmadığını anlamak için ki-kare analizi yapılmıştır. Bu duruma ilişkin sonuçlar Çizelge 60'ta yer almaktadır.

Çizelge 60. Yöneticilerin Kendileri ile İlgili Duygusal Değerlendirmelerinin Kendi Bireysel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

		cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Mesleki tecrübe	Kaç yıldır kurumda çalıştığı	Çalıştığı şirket	Çalıştığı bölüm	Unvan	Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı
Özbilinc	gerçekçi öz-değerlendirme	.174	.554	.315	.408	.389	.246	.977	.314	.925
	Duygusal özbilinc	.052	.813	.478	.789	.316	.182	.556	.927	.519
	Özgüven	.638	.357	.816	.571	.762	.755	.801	.051	.543
Öz yönetim	başarı odaklı olma	.168	.350	.827	.748	.847	.332	.325	.531	.348
	Uyumluluk	.675	.807	.714	.841	.184	.868	.215	.208	.576
	Duygusal özkontrol	.675	.312	.224	.271	.079	.886	.602	.698	.001*
	İnisiyatif	.850	.063	.232	.076	.386	.932	.592	.003*	.904
	İyimserlik	.168	.569	.947	.662	.197	.379	.431	.235	.024*
	Açıklık	.618	.474	.695	.599	.217	.124	.273	.493	.328
Sosyal bilinc	Empati	.525	.768	.600	.578	.163	.815	.438	.269	.828
	örgütsel bilinc	.961	.385	.479	.645	.692	.120	.016*	.910	.025*
	hizmet odaklı olma	.011*	.456	.946	.324	.665	.126	.795	.878	.629
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	.657	.059	.481	.194	.447	.455	.425	.483	.402
	çatışma yönetimi	.941	.543	.587	.453	.098	.704	.783	.196	.230
	diğerlerini geliştirme	.205	.218	.491	.552	.755	.491	.743	.076	.947
	Etki	.008*	.170	.651	.555	.688	.607	.245	.009*	.650
	ilham verici liderlik	.495	.829	.844	.570	.909	.461	.366	.958	.296
	takım çalışması ve işbirliği	.688	.486	.572	.518	.932	.548	.261	.093	.207

Çizelge 60'a göre hizmet odaklı olma ve etki yeterliliği konusunda cinsiyet açısından; örgütsel bilinc yeterliliği konusunda çalıştığı bölüm açısından; inisiyatif, etki yeterliliği konusunda unvan açısından; duygusal özkontrol, iyimserlik, örgütsel bilinc yeterliliği

konusunda da bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı açısından anlamlı bir fark görülmektedir.

Yapılan ki-kare analizlerini daha detaylı görebilmek ve daha net çıkarımlar yapabilmek adına Çizelge 61'den başlayarak her bir durumu ifade eden çizelgelerin ayrı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, Çizelge 61'de yöneticilerin ve hizmet odaklı olma yeterliliğine ilişkin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri konusunda cinsiyet açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 61. Hizmet Odaklı Olma Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Hizmet odaklı olma							Toplam
		3,67	3,75	4,00	4,25	4,50	4,75	5,00	
cinsiyet	erkek		3	3	2	4	5	7	24
	kadın	1			1				2
Toplam		1	3	3	3	4	5	7	26

p = 0.011

Çizelge 61'e göre duygusal yeterlilikler açısından değerlendirilen toplam 24 erkek yöneticinin 7'si bu konuda kendilerini tam yeterli görmektedir. Diğer taraftan erkek yöneticilerin geriye kalan 17'sinin 14'ü kendilerine 4.00 ve üzeri puanlar vererek bu konuda kendilerini yeterli gördüklerini ifade etmektedirler. Erkek yöneticilerden farklı olarak araştırmada değerlendirilen 2 kadın yöneticiden 1'i kendini 4.00 ve üzeri puanla değerlendirmiş diğer kadın yöneticinin puanı ise 4.00 puan altında yer almıştır. Bu durumda elde edilen veriler doğrultusunda, ve hizmet odaklı olma yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleri konusunda yöneticilerin cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.011 < 0.05$).

Yöneticilerin etki yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmelerinin cinsiyet açısından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı Çizelge 62'de incelenmektedir.

Çizelge 62. Etki Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Cinsiyet Açısından Çapraz Karşılaştırması

		etki								Toplam
		3,00	3,25	3,50	3,67	3,75	4,00	4,25	4,75	
cinsiyet	erkek	1	1	1		4	11	5	1	24
	kadın				1				1	2
Toplam		1	1	1	1	4	11	5	2	26

p = 0.008

Çizelge 62'ye göre erkek yöneticilerin 24'ünden 16'sı 4.00 ve üzeri puanlarla kendilerini değerlendirmektedirler. Hizmet odaklı olma yeterliliğine ilişkin değerlendirmelerden farklı olarak 7 yönetici kendilerini etki konusunda daha az yeterli hissetmektedirler. Kadın yöneticiler açısından bakıldığında ise 1 kadın yöneticinin kendisini oldukça yeterli olarak değerlendirdiği görülürken diğer bir kadın yöneticinin bu konuda kendini daha az yeterli gördüğü ve 3.67 gibi diğer yöneticilere kıyasla daha az bir puanla değerlendirdiği göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin kendileri ile ilgili etki yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleri konusunda yöneticilerin cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.008 < 0.05$).

Çizelge 63'te değerlendirilen yöneticilerin çalıştıkları bölüme göre örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 63. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Örgütsel bilinç								Toplam	
		2,33	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	4,25	4,50	4,75	
çalıştığı bölüm	satış/pazarlama			1	1	1	2	3			8
	mali işler/ bütçe/satın alma	1				1	3	1			6
	üretim/hammadde				1	1	1				3
	teknik işler					1			1		2
	İnsan kaynakları /kurumsal iletişim									1	1
	yönetim/kalite/ planlama		2		2			1	1		6
Toplam		1	2	1	4	4	6	5	2	1	26

Çizelge 63'te duygusal yeterliliklerden örgütsel bilinç yeterliliği açısından kendilerini değerlendiren yöneticilerin satış/pazarlama, mali işler/bütçe/pazarlama bölümlerinde görev yapan yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin yoğunluğu 4.00 ve üzerinde yer alırken, üretim/hammadde bölümlerinde görev yapan yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri 3.50-4.00 puanları arasındadır. Buna karşılık yönetim/kalite/planlama bölümlerinde görev yapan yöneticilerin kendileri ile ilgili örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri 3,50 puan altında yer almaktadır. Bu durumda eldeki veriler doğrultusunda, ve örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmelerine göre yöneticilerin çalıştıkları bölüm açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.016 < 0.05$).

Çizelge 64'te ise yöneticilerin işyerindeki unvanlarına göre inisiyatif yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 64. İnisiyatif Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması

		İnisiyatif							Toplam
		3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	4,25	4,50	
İşyerindeki unvan	Bölge Müdürü	1	2						3
	Müdür		1	5	7	5	1	4	23
Toplam		1	3	5	7	5	1	4	26

$p = 0.003$

Çizelge incelendiğinde müdür konumundaki katılımcıların 23'ünden 10'unun 4.00 ve üzeri değerlendirmede bulunduğu görülmektedir. Kalan 13 kişinin 12'si ise 3.50 ve üzeri değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu durumdan farklı olarak bölge müdürü konumunda bulunan yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri 3.25 ve altında yer almaktadır. Bu noktada müdür konumunda bulunan yöneticilerin inisiyatif kullanmada kendilerini daha yeterli olarak ifade ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda, katılımcıların işyerindeki unvanlarına göre inisiyatif kullanma yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.003 < 0.05$).

Yöneticilerin işyerindeki unvanlarına göre etki yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Çizelge 63'te incelenmektedir.

Çizelge 65. Etki Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Etki								Toplam
		3,00	3,25	3,50	3,67	3,75	4,00	4,25	4,75	
işyerindeki unvan	Bölge Müdürü					3				3
	Müdür	1	1	1	1	1	11	5	2	23
Toplam		1	1	1	1	4	11	5	2	26

p = 0.009

Çizelgeye göre müdür konumundaki yöneticilerin 23'ünün 18'i 4.00 ve üzeri puanlarla kendilerini değerlendirmektedirler ve kendilerini diğerlerini etkilemek konusunda yeterli olarak görmektedirler. Bu durumdan farklı olarak bölge müdürü konumundaki yöneticilerin kendilerini bu konuda daha az yeterli olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda etki yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri konusunda yöneticilerin işyerindeki unvanları açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır (p=0.009 < 0.05).

Çizelge 66'da yöneticilerin buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre duygusal özkontrol yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 66. Duygusal Özkontrol Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		Duygusal özkontrol								Toplam
		2,00	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,25	
bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	1	3	2	8	1	5		1	21
	6-11 yıl								2	2
	12-17 yıl		1					2		3
Toplam		1	4	2	8	1	5	2	3	26

p = 0.001

Çizelgede değerlendirmeye alınan yöneticiler açısından 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olanların sayıca çok olduğu görülmektedir. Bunun yanında yöneticilerden 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olanların tümü kendilerini duygusal özkontrol açısından yeterli görmektedirler. 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin bu konudaki görüşleri farklılaşmaktadır. Duygusal özkontrol açısından, 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olanlara göre kendilerini daha yeterli görmektedirler ve bu konuda kendilerine 3.75 gibi bir puan vermektedirler. 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri 3.50 ve altında yer almaktadır. 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin büyük çoğunluğunun değerlendirmeleri ise 2.00-3.00 puanlar arasında yer almaktadır. Duygusal özkontrol açısından yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri kendilerini bu konuda pek fazla yeterli hissetmediklerini ifade eder niteliktedir. Yöneticilerin işyerindeki buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre duygusal özkontrol yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.001 < 0.05$).

Yöneticilerin buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre iyimserlik yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında bir fark olup olmadığı Çizelge 67’de incelenmektedir.

Çizelge 67. İyimserlik Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		İyimserlik							Toplam
		3,50	3,67	3,75	4,00	4,25	4,50	4,75	
bulduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	2			4	5	5	5	21
	6-11 yıl						2		2
	12-17 yıl		1	1				1	3
Toplam		2	1	1	4	5	7	6	26

$p = 0,024$

Çizelgede değerlendirmeye alınan yöneticiler açısından 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin çoğu ve 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin tümü kendilerini iyimserlik açısından yeterli olarak görmektedirler. 12-17 yıl arası çalışanların bu konudaki görüşleri diğer iki gruba göre farklılık göstermektedir. Bu noktada yöneticilerin işyerindeki buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre

duygusal özkontrol yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.024 < 0.05$).

Çizelge 68’de yöneticilerin buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 68. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		örgütsel bilinç										Toplam
		2,33	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	4,25	4,50	4,75		
bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	1	2	1	2	4	6	6	1		21	
	6-11 yıl								1	1	2	
	12-17 yıl				2		1				3	
Toplam		1	2	1	4	4	7	6	2	1	26	

$p = 0.025$

Çizelge 68’de 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin tümü kendilerini örgütsel bilinç yeterliliği açısından oldukça yeterli görmektedirler. 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin bu konudaki değerlendirmeleri, kendilerini daha az yeterli gördüklerini ortaya koymaktadır. 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin değerlendirmeleri 3.50-4.00 puanları arasında yer almaktadır. 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip çalışanların tümünün kendileri ile ilgili değerlendirmesi de bu aralıkta yer almaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin işyerindeki buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır ($p = 0.025 < 0.05$).

4.8. Değerlendirenlerin Bireysel Özellikleri ve Duygusal Yeterlilikler

Araştırmada katılımcıların değerlendirdikleri yöneticilerin özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan 18 duygusal yeterlilik ile ilgili değerlendirmelerinin, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, düzeyi, mesleki tecrübe, kaç yıldır çalıştığı, çalıştığı şirket, çalıştığı bölüm, unvan ve bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı gibi bireysel özellikleri açısından karşılaştırmak için ki-kare analizi yapılmıştır. Bu analizler sonunda ortaya çıkan ki-kare değerlerinin tümü Çizelge 69’da

verilmektedir. Ki-kare değerleri açısından anlamlı fark görülen karşılaştırmalara ait veriler Çizelge 69 ile bağlantılı olarak Çizelge 70'den itibaren verilmektedir.

Çizelge 69. Duygusal Yeterlilik Değerlendirmelerinin Değerlendirenlerin Bireysel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

		Cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Mesleki tecrübe	Kaç yıldır kurumda çalıştığı	Çalıştığı şirket	Çalıştığı bölüm	Unvan	Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı
Özbilinc	gerçekçi öz değerlendirme	.511	.002*	.986	.907	.898	.180	.706	.949	.467
	duygusal özbilinc	.661	.692	.774	.149	.637	.252	.651	.543	.013*
	özgüven	.616	.328	.480	.237	.839	.084	.219	.422	.003*
Öz yönetim	başarı odaklı olma	.744	.557	.705	.266	.274	.073	.349	.646	.000*
	uyumluluk	.753	.280	.436	.518	.976	.520	.328	.731	.254
	duygusal özkontrol	.057	.032*	.792	.003*	.244	.128	.448	.635	.333
	inisiyatif	.925	.354	.328	.171	.235	.089	.173	.110	.285
	iyimserlik	.802	.079	.176	.218	.604	.724	.654	.605	.124
	açıklık	.157	.328	.428	.682	.413	.335	.666	.785	.110
Sosyal bilinc	empati	.190	.176	.663	.868	.437	.095	.017*	.461	.005*
	örgütsel bilinc	.950	.950	.564	.562	.176	.044*	.015*	.467	.021*
	hizmet odaklı olma	.486	.721	.887	.651	.428	.119	.587	.621	.389
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	.303	.059	.742	.726	.591	.928	.147	.630	.591
	çatışma yönetimi	.250	.044*	.465	.541	.721	.518	.457	.303	.552
	diğerlerini geliştirme	.672	.012*	.855	.445	.606	.027*	.086	.000*	.028*
	etki	.944	.293	.474	.815	.880	.213	.368	.418	.004*
	ilham verici liderlik	.866	.192	.255	.136	.616	.558	.042*	.923	.008*
	takım çalışması ve işbirliği	.995	.262	.843	.760	.852	.412	.316	.373	.775

Çizelgeye göre gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özkontrol, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme duygusal yeterlilikleri konusunda yaş açısından; duygusal öz bilinç, özgüven, başarı odaklı olma, empati, örgütsel bilinç, etki, ilham verici liderlik, diğerlerini geliştirme yeterlilikleri konusunda bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı açısından fark görülmektedir. Bunun yanında duygusal özkontrol yeterliliği konusunda mesleki tecrübe açısından; örgütsel bilinç, diğerlerini geliştirme yeterlilikleri konusunda çalıştığı şirket açısından; empati, örgütsel bilinç, ilham verici liderlik yeterlilikleri konusunda çalıştığı bölüm açısından; diğerlerini geliştirme yeterliliği konusunda da unvan açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Yapılan ki-kare analizlerine ait verileri daha detaylı görebilmek ve daha net çıkarımlar yapabilmek adına Çizelge 70'ten başlayarak her bir durumu ifade eden çizelgelerin ayrı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, Çizelge 70'te duygusal zekâ yeterlilikleri açısından değerlendirilen yöneticileri değerlendiren diğer yöneticilerin duygusal öz değerlendirmeye ilişkin verdikleri puanlar yaşları açısından değerlendirilmektedir.

Çizelge 70. Duygusal Öz Değerlendirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
yaş	26-30	2	0	3	2	7
	31-35	2	7	18	6	33
	36-40	0	14	23	8	45
	41+	2	10	8	4	24
TOPLAM		6	31	52	20	109

p = 0.002

Çizelge 70'te, katılımcılar tarafından en çok 3.01 ile 4.00 arası puan verilmiş olup, 26-30 yaş, 31-35 yaş 36-40 yaş arası değerlendirenler, duygusal öz değerlendirme ile ilgili olarak daha çok 3.01 ile 4.00 arası puan vermiş olarak görünmektedirler. Buna karşılık 41 yaş üstü grubun değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. 41 yaş üstü yönetici grubun çoğunun değerlendirmesi 2.01-300 puanları arasında yer almaktadır. Bu durumda, katılımcıların duygusal öz değerlendirmeye ilişkin değerlendirmeleri

konusunda yaşları açısından anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir ($p = 0.002 < 0.05$).

Çizelge 71. Duygusal Öz Kontrole İlişkin Değerlendirmelerin Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
yaş	26-30		5	1	1	7
	31-35		13	15	5	33
	36-40	1	12	30	2	45
	41+	3	10	9	2	24
TOPLAM		4	40	55	10	109

$p = 0.032$

Çizelge 71’de değerlendirenlerin duygusal öz kontrol açısından verdikleri puanlar yaşları açısından değerlendirilmektedir. Çizelgede, en çok 3.01 ile 4.00 arası puanlamanın yapıldığı görülmektedir. 31-35 yaş ve 36-40 yaş arası değerlendirenler, duygusal öz değerlendirme ile ilgili olarak daha çok 3.01 ile 4.00 arası puanlama yapmışlardır. Buna karşılık 26-30 yaş ve 41 yaş üstü grubun değerlendirmeleri bu iki gruba göre farklılık göstermektedir. 26-30 yaş ve 41 yaş üstü yönetici grubun çoğu değerlendirilen yöneticileri bu konuda daha az yetkin görmekte ve değerlendirmeleri 2.01-300 arasında yer almaktadır. Bu durumda, katılımcıların yaşlarına göre duygusal öz kontrole ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.032 < 0.05$).

Çizelge 72’de yöneticilerin çatışma yönetimine ilişkin değerlendirmeleri konusunda yaşları açısından karşılaştırma yapılmaktadır.

Çizelge 72. Çatışma Yönetimine İlişkin Değerlendirmelerin Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
yaş	26-30		5	1	1	7
	31-35		13	14	5	33
	36-40	1	12	29	2	45
	41+	3	10	9	2	24
TOPLAM		4	40	53	10	109

p = 0.044

Çizelge 72’de 26-30 yaş arasında yer alan yöneticiler ile 41 yaş üstü yöneticiler diğer yaş gruplarına oranla değerlendirdikleri yöneticileri çatışma yönetimi ile ilgili olarak daha az yetkin görmektedirler. 31-35 yaş ve 36-40 yaş arası değerlendirenler, değerlendirdikleri yöneticileri daha yetkin görmekte ve bu konudaki değerlendirmeleri daha çok 3.01 ile 4.00 puan arasında yer almaktadır. Bu durumda katılımcıların yaş gruplarına göre çatışma yönetimine ilişkin değerlendirmeleri farklılık göstermektedir (p = 0.044 < 0.05).

Çizelge 73’te ise yöneticilerin değerlendirdikleri yöneticilere yönelik diğerlerini geliştirme açısından verdikleri puanlar ve yaşları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir

Çizelge 73. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Yaş Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
yaş	26-30	1		4	2	7
	31-35	0	3	19	11	33
	36-40	2	6	23	14	45
	41+	4	3	8	9	24
TOPLAM		7	12	53	35	109

p = 0.012

Çizelge 73’te 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36-40 yaş arasında yer alan yöneticiler değerlendirdikleri yöneticilerin diğerlerini geliştirme konusunda yetkin olduğunu

belirtmektedirler ve bu durumla ilgili verdikleri değerlendirme puanları 3.01-4.00 arasında yer almaktadır. Bu konuda 41 yaş ve üstü katılımcılar değerlendirmelerinde bu yöneticileri çok daha fazla yetkin gördüklerini 4.01-5.00 puan arası verdikleri puanlarla vurgulamaktadırlar. Bu durumda, katılımcıların yaşlarına göre diğerlerini geliştirmeye ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.012 < 0.05$).

Yöneticilerin örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri ve çalıştıkları şirketler arasındaki karşılaştırma Çizelge 74’te gösterilmektedir.

Çizelge 74. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Şirket Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
çalıştığı şirket	Kağıt		3	11	8	22
	Gıda		4	37	29	71
	Tarımsal Üretim	1		9	5	15
TOPLAM		1	7	56	41	109

$p = 0.044$

Çizelge 74’te kağıt, gıda ve tarımsal üretim bünyesinde yer alan ait şirketlerde bulunan yöneticilerin değerlendirdikleri yöneticilerin örgütsel bilinç ile ilgili değerlendirmeleri aynı önem derecesine sahiptir ve bu konuda tüm yöneticilerin değerlendirmelerinde yoğunluk 3.01- 4.00 puan arasında yer almaktadır. Bu durumda katılımcıların çalıştıkları şirketlere göre örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında fark görülmektedir ($p = 0.044 < 0.05$).

Çizelge 75. Duygusal Öz Kontrole İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Şirket Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
çalıştığı şirket	Kağıt	3	4	8	7	22
	Gıda	3	7	34	27	71
	Tarımsal Üretim	1	1	13	1	15
TOPLAM		7	12	54	35	109

$p = 0.027$

Çizelge 75'te yöneticilerin diğerlerini geliştirmeye ilişkin değerlendirmeleri konusunda çalıştıkları şirkete göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir. Çizelge incelendiğinde gerek gıda, gerek kağıt gerekse tarımsal üretim şirket gruplarında çalışan yöneticilerin değerlendirmeleri daha çok 3.01-4.00 arasında yer almaktadır. Tarımsal üretimle ilgili şirketlerde çalışanların geri kalan yöneticilerinin değerlendirmeleri diğer seçenekler arasında eşit dağılmaktadır. Bu durumda, katılımcıların çalıştıkları şirket ve diğerlerini geliştirme becerileri ile ilgili değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.027 < 0.05$).

Çizelge 76'da katılımcıların duygusal özkontrol yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri konusunda mesleki tecrübeleri açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 76. Duygusal Öz Kontrole İlişkin Değerlendirmelerin Mesleki Tecrübe Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
Mesleki tecrübe	1-5 yıl		2	1	1	4
	6-11 yıl		14	20	7	41
	12-17 yıl	1	13	21	2	37
	18-23 yıl	1	5	12	1	19
	24-29 yıl	2	4	1		7
	30 yıl ve üzeri		1			1
TOPLAM		4	39	55	11	109

$p = 0.003$

Çizelgede 6-11 yıl, 12-17 yıl, 18-23 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcıların çoğu 3.01 ile 4.00 arası değerlendirmede bulunmuşlardır. Buna karşılık 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip katılımcılar ile 24-29 yıllık mesleki tecrübe sahibi katılımcılar değerlendirdikleri yöneticileri duygusal öz kontrol açısından daha az yeterli görmektedirler. 30 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcı grubuna ait tek bir değerlendirmede bu son iki grubu destekler niteliktedir. Bu duruma göre mesleki tecrübe bakımından işyerinde yenilerin ve eskilerin benzer görüşleri paylaştığı görülmektedir. 6-23 yıl arası çalışanların görüşleri ise onlardan farklılık göstermektedir.

Bu doğrultuda, duygusal özkontrolle ilişkin değerlendirmeler katılımcıların mesleki tecrübeleri açısından anlamlı bir fark oluşturmaktadır ($p = 0.003 < 0.05$). Araştırmada katılımcıların empati yeterliliğine ilişkin değerlendirmelerinin çalıştıkları bölüm açısından anlamlı bir fark ortaya koyup koymadığı ise Çizelge 77’de incelenmektedir.

Çizelge 77. Empatiye İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
çalıştığı bölüm	satış/pazarlama	2	2	25	14	43
	mali işler/bütçe/satın alma		3	6	12	21
	üretim/hammadde	1	5	6	2	14
	teknik işler	1	1	1	2	5
	İnsan kaynakları/ kurumsal iletişim		3	4	7	14
	yönetim/kalite/ planlama			8	4	12
TOPLAM		4	14	50	41	109

$p = 0.017$

Çizelgede, katılımcıların büyük çoğunluğunun değerlendirmeleri 3.01-4.00 arasında yer almaktadır. Katılımcıların geri kalanının büyük bir çoğunluğu da farklı olarak değerlendirdikleri yöneticileri empati yeterlilikleri açısından başarılı görmektedirler. Özellikle mali işler/bütçe/satın alma; insan kaynakları/ kurumsal iletişim bölümlerinde çalışanlar, değerlendirdikleri yöneticilerin bu yönde yeterli olduğunu çizelgede ortaya koymaktadırlar. Bu durumda, katılımcıların çalıştıkları bölüm açısından empati yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.017 < 0.05$). Katılımcıların örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri ve çalıştıkları bölümler açısından yapılan karşılaştırma ise Çizelge 78’de verilmektedir.

Çizelge 78. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
çalıştığı bölüm	satış/pazarlama	1		28	14	43
	mali işler/bütçe/satın alma		1	8	12	21
	üretim/hammadde	1	5	6	2	14
	teknik işler		1	3	1	5
	İnsan kaynakları/ kurumsal iletişim			5	9	14
	yönetim/kalite/ planlama			7	5	12
TOPLAM		2	7	57	43	109

p = 0.015

Satış/pazarlama, üretim/hammadde teknik işler ve yönetim kalite/planlama bölümlerinde yer alan katılımcıların değerlendirmeleri 3.01-4.00 kategorisinde yer almaktadır. Buna karşılık mali işler/bütçe/satın alma ve insan kaynakları/kurumsal iletişim bölümlerinde çalışan katılımcılar değerlendirdikleri yöneticilerin örgütsel bilinç açısından daha yeterli olduklarını düşünmektedirler. Bu durumda katılımcıların çalıştıkları bölümler açısından örgütsel bilinç ile ilgili değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.015 < 0.05$).

Çizelge 79. İlham Verici Liderlik Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Çalıştığı Bölüm Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
çalıştığı bölüm	satış/pazarlama	2	10	23	8	43
	mali işler/bütçe/satın alma	0	5	5	11	21
	üretim/hammadde	2	4	7	1	14
	teknik işler	1	0	3	1	5
	İnsan kaynakları/ kurumsal iletişim	0	1	8	5	14
	yönetim/kalite/ planlama	0	5	4	3	12
TOPLAM		5	25	50	29	109

p = 0.000

Katılımcıların ilham verici liderlikle ilgili değerlendirmeleri ve çalıştıkları bölümler arasındaki karşılaştırma Çizelge 79'da gösterilmektedir. Satış/pazarlama, üretim/hammadde teknik işler ve insan kaynakları/kurumsal iletişim bölümlerinde çalışanların değerlendirmeleri daha çok 3.01-4.00 puanları arasında yer almaktadır. Buna karşılık mali işler/bütçe/satın alma bölümlerinde çalışanların çoğu değerlendirdikleri yöneticileri ilham verici liderler olarak görmektedir. Bunun yanı sıra bu bölümlerde görev yapan geri kalan katılımcılar 2.01-3.00 ve 3.01-4.00 kategorilerinde eşit olarak dağılmaktadır. Yönetim/kalite/planlama bölümlerinde görev yapan katılımcılar ise bu konuda değerlendirdikleri yöneticileri daha az yeterli görmekte ve değerlendirmelerinin sayıca çoğunluğu 2.01-3.00 kategorisinde yer almaktadır. Bu verilerden yola çıkarak, katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre ilham verici liderlik ile ilgili değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.000 < 0.05$).

Çizelge 80'de katılımcıların işyerindeki unvanları açısından diğerlerini geliştirme yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 80. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin İşyerindeki Unvan Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
İşyerindeki unvan	Bölge Müdürü			3	5	8
	Müdür	4	7	32	15	58
	Şef	1		5	3	9
	Ekip Lideri	1	4	12	6	23
	Uzman			3	2	5
	Mühendis	1	1		1	3
	Sorumlu				3	3
TOPLAM		7	12	52	15	109

$p = 0.042$

Çizelgede, katılımcıların çoğunluğunun değerlendirmeleri en çok 3.01 ile 4.00 puan arasında yer almaktadır. Katılımcılar arasında bölge müdürleri ve sorumlu kategorisindeki unvan sahipleri değerlendirdikleri yöneticilerin diğerlerini geliştirme

yeterliliğine sahip olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Müdür, şef, ekip lideri, uzman konumunda yer alan katılımcıların bu konudaki görüşleri bölge müdürleri ve sorumlulara kıyasla farklılaşmakta ve bu gruptakiler değerlendirdikleri yöneticilerin diğerlerini geliştirme yeterliliği açısından daha az yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu konuda mühendislerin görüşleri de farklı olup, değerlendirdikleri yöneticilerin diğerlerini, geliştirme konusunda yetersiz olduğunu düşünenlerle bu konuda olumlu düşünenlerin sayıları birbirine eşittir. Bu durumda, katılımcıların işyerindeki unvanlarına göre diğerlerini geliştirme yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri farklılık göstermektedir ($p = 0.042 < 0.05$).

Çizelge 81’de katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından diğerlerini geliştirme yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 81. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	2	4	35	31	72
	6-11 yıl	2	3	7	12	24
	12-17 yıl		4	1		5
	18-23 yıl			1	7	8
TOPLAM		4	11	44	50	109

$p = 0.013$

Elde edilen verilere göre, çalışma yılı bakımından 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcılar ve 18-23 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcılar değerlendirdikleri yöneticilerin diğerlerini geliştirme konusunda başarılı olduklarını ifade etmektedirler ve bu konuda 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip gruptaki toplam 23 kişiden 12’si ve 18-23 yıl arası çalışma tecrübesine sahip grubun toplam 8 kişiden 7’si en üst puan aralığı olan 4.01-5.00 puan aralığına denk gelen değerlendirmelerde bulunmuşlardır. 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcılar bu iki gruptan daha farklı bir değerlendirme yapmışlardır. Bu gruptaki toplam 72 kişiden 31 katılımcı 4.01-5.00 arası değerlendirmede bulunurken, 35 katılımcı ise yöneticilerin diğerlerini geliştirme konusunda daha az yeterli görerek 3.01-4.00 arası

görüş belirtmişlerdir. Tüm gruplardan farklı olarak 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip çalışanların toplam 5 kişiden 4'ü yöneticilerin diğerlerini geliştirme konusunda yetersiz olduklarını düşünerek değerlendirmelerini 2.01-3.00 puan aralığında yoğunlaştırmaktadırlar. Bu doğrultuda, katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından diğerlerini geliştirme yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.013 < 0.05$).

Çizelge 82'de ise katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından özgüven yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 82. Özgüven Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl		3	22	47	72
	6-11 yıl	1	3	12	8	24
	12-17 yıl		1	3	1	5
	18-23 yıl			2	6	8
TOPLAM		1	7	39	62	109

$p = 0.003$

Çizelgeye göre katılımcılar arasında diğer katılımcı gruplarına göre bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı bakımından en az tecrübeye sahip grup olan 1-5 yıl grubunda yer alan katılımcılar ile çalışma yılı bakımından en çok tecrübeye sahip 18-23 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcıların çoğu değerlendirdikleri yöneticileri özgüven açısından yeterli görmektedirler. Özellikle 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip 72 kişiden 47'si bu konuda en yüksek yeterlilik puanlarını vermişlerdir. Aynı şekilde 18-23 yıl arası çalışma tecrübesine sahip 7 kişiden 6'sı da aynı doğrultuda görüş ifade etmektedirler. 6-11 yıl ve 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcıların çoğu diğer gruplara oranla bu konuda değerlendirdikleri yöneticileri daha az yeterli görmektedirler. Örnek olarak, 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip 23 kişilik gruptan 12 kişi 3.01-4.00 puan arası değerlendirme yaparken 8 kişi 4.01-5.00 puan arası değerlendirmede bulunmuştur. Eldeki veriler doğrultusunda, katılımcıların buldukları

pozisyondaki çalışma yılları açısından özgüven yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p=0.003 < 0.05$). Çizelge 83'te ise katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından başarı odaklı olma yeterliliğine ilişkin verdikleri puanlar arasında karşılaştırma yapılmaktadır.

Çizelge 83. Başarı Odaklı Olma Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	2	8	35	27	72
	6-11 yıl		5	12	7	24
	12-17 yıl		3	1	1	5
	18-23 yıl		1	1	6	8
TOPLAM		2	17	47	41	109

$p = 0.00$

Çizelge 83'te en çok 3.01 ile 4.00 arası puanlamanın yapıldığı görülmektedir. Çizelgeye göre, katılımcılar arasında diğer katılımcı gruplarına göre bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı bakımından en az tecrübeye sahip grup olan 1-5 yıl grubunda yer alan katılımcılar ile 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcıların değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir. 18-23 yıl arası tecrübeye sahip katılımcılara göre daha az olmakla birlikte değerlendirdikleri yöneticilerin başarı odaklı olduklarını düşünmektedirler. 18-23 yıl arası çalışma tecrübesine ait çalışanlar bu konuda değerlendirdikleri yöneticilerin başarı odaklı olduklarını düşünmektedirler. 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine ait katılımcılar ise diğer gruplardan farklı olarak değerlendirdikleri yöneticilerin yeterince başarı odaklı olmadıklarını ifade etmektedirler. Bu durumda, katılımcıların yaş gruplarına göre başarı odaklı olma yönündeki değerlendirmeleri farklılık göstermektedir ($p = 0.000 < 0.05$).

Çizelge 84'te ise katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından empati yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 84. Empati Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl		6	34	30	72
	6-11 yıl	2	4	12	6	24
	12-17 yıl		4	1		5
	18-23 yıl			3	5	8
TOPLAM			14	50	41	109

p = 0.005

Çizelge 84'e göre elde edilen verilere göre, çalışma yılı bakımından 18-23 yıl arası tecrübeye sahip katılımcılar, en üst kademe olan 4.01-5.00 puanları arasında değerlendirdikleri yöneticilerin empati yönünden oldukça yeterli olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılar arasında diğer katılımcı gruplarına göre bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı bakımından en az tecrübeye sahip grup olan 1-5 yıl grubunda yer alan katılımcılar bu konuda 18-23 yıl arası tecrübeye sahip katılımcılara oranla değerlendirdikleri yöneticilerin daha az yeterli olduğunu ifade eden görüş belirtmektedirler ve değerlendirmeleri 3.01-4.00 puan aralığında yer almaktadır. 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip bireylerin değerlendirmelerin dağılımı aynı şekildedir. Tüm bu gruplardan farklı olarak 12-17 yıl çalışma tecrübesine sahip olan gruba dahil katılımcıların görüşleri 2.01-3.00 puan aralığında bulunmaktadır ve bu gruptaki katılımcılar değerlendirdikleri yöneticileri empati açısından daha az yeterli görmektedirler. Bu durumda, katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından diğerlerini geliştirme yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.005 < 0.05$).

Çizelge 85'te katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 85. Örgütsel Bilinç Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	2	3	38	29	72
	6-11 yıl		2	14	8	24
	12-17 yıl		2	3		5
	18-23 yıl			3	5	8
TOPLAM		2	7	58	42	109

p = 0.021

Çizelge 85'e göre katılımcılar arasında diğer katılımcı gruplarına göre bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı bakımından en az tecrübeye sahip grup olan 1-5 yıl grubunda yer alan katılımcılar değerlendirdikleri yöneticileri çalışma yılı bakımından en çok tecrübeye sahip 18-23 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcılara göre örgütsel bilinç açısından daha az yeterli görmektedirler. 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcıların değerlendirmelerinin puan aralıklarına göre dağılımları da 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcılarınki ile benzerlik göstermektedir. Eldeki veriler doğrultusunda, katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından örgütsel bilinç yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.021 < 0.05$).

Çizelge 86'da diğerlerini geliştirme yeterliliğine ilişkin değerlendirmeler konusunda katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 86. Diğerlerini Geliştirme Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	2	7	39	24	72
	6-11 yıl	4	2	12	6	24
	12-17 yıl		3	2		5
	18-23 yıl	1		1	6	8
TOPLAM		7	12	54	36	109

Çizelge 86'ya göre çalışma yılı bakımından 18-23 yıl arası tecrübeye sahip katılımcılar değerlendirdikleri yöneticilerin diğerlerini geliştirme yönünde oldukça yeterli olduğunu ifade etmektedirler. Bu doğrultuda değerlendirmeleri en üst kademe olan 4.01-5.00 puanları arasında yer almaktadır. Katılımcılar arasında diğer katılımcı gruplara göre bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı bakımından en az tecrübeye sahip grup olan 1-5 yıl grubunda yer alan katılımcılar bu konuda değerlendirdikleri yöneticilerin daha az yeterli olduğunu ifade eden görüş belirtmektedirler ve değerlendirmeleri 3.01-4.00 puan aralığında yer almaktadır. 6-11 yıl arası çalışma tecrübesine sahip bireyler de bu görüşü savunmaktadırlar. Tüm bu gruplardan farklı olarak 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip gruba dahil katılımcıların görüşleri 2.01-3.00 puan aralığında bulunmaktadır ve bu gruptaki katılımcılar değerlendirdikleri yöneticileri diğerlerini geliştirme açısından daha az yeterli görmektedirler. Bu durumda, katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından diğerlerini geliştirme yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p = 0.028 < 0.05$).

Katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından etki yeterliliğine ilişkin değerlendirmeler arasındaki karşılaştırmaya ilişkin veriler Çizelge 87'de yer almaktadır.

Çizelge 87. Etki Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	2	7	48	15	72
	6-11 yıl	1	4	13	6	24
	12-17 yıl		4	1		5
	18-23 yıl			1	7	8
TOPLAM		3	15	63	28	109

$p = 0.004$

Çizelge 87'de katılımcıların sayıca çoğunluğunun değerlendirmelerinin 3.01 ile 4.00 puanlar arasında yer aldığı görülmektedir. Buldukları pozisyonda diğerlerine oranla daha az çalışma yılına sahip 1-5 yıl arası çalışanların değerlendirmeleri de bu yönde olup daha çok 3.01-4.00 puanlar arasında yer almaktadır. 6-11 yıl arası çalışma

tecrübesine sahip bireylerin sayıca yüksek olduğu aralık da 3.01-4.00 puanları arasındadır. Buna karşılık buldukları pozisyonda 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcılar ile 18-23 yıl tecrübeye sahip bireylerin görüşleri farklılaşmaktadır. 12-17 yıl tecrübe sahibi katılımcıların değerlendirme puanları daha çok 2.01-3.00 arasında yer almaktadır. Daha farklı bir şekilde 18-23 yıl arası çalışma tecrübesine sahip katılımcıların puanları ise ağırlıklı olarak 4.01-5.00 puanları arasında bulunmaktadır. Eldeki verilerden hareketle, katılımcıların buldukları pozisyondaki çalışma yılları açısından etki yeterliliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.004 < 0.05$).

Çizelge 88’de bulunduğu pozisyondaki çalışma yılına göre ilham verici liderlik yeterliliğine ilişkin değerlendirmeler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

Çizelge 88. İlham Verici Liderlik Yeterliliğine İlişkin Değerlendirmelerin Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Yılı Açısından Çapraz Karşılaştırması

		1,00-2,00 arası	2.01-3.00 arası	3.01-4.00 arası	4.01-5.00 arası	TOPLAM
bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı	1-5 yıl	2	17	37	16	72
	6-11 yıl	3	4	10	7	24
	12-17 yıl		3	2		5
	18-23 yıl		1		7	8
TOPLAM		5	25	49	30	109

$p = 0.008$

Çizelge 88’e göre değerlendirmelerde ilham verici liderlik açısından verilen puanlar en çok 3.01 ile 4.00 arasında yoğunlaşmaktadır. Bu konuda yöneticilerin çoğu ilham verici liderlik yeterlilikleri bakımından yetkin görülmektedir. Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı 1-5 yıl ve 6-11 yıl olan katılımcıların değerlendirmeleri bu yöndedir. Farklı olarak 12-17 yıl arası bulunduğu pozisyonda çalışma tecrübesine sahip katılımcılar, yöneticileri bu konuda daha az yeterli bulmaktadır. Öte yandan bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı daha uzun 18-23 yıl arası çalışan katılımcılar değerlendirdikleri yöneticileri büyük oranda ilham verici liderler olarak görmektedir. Bu durumda, katılımcıların

bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı açısından ilham verici liderlik yeterliliğe ilişkin değerlendirmeler arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($p = 0.008 < 0.05$).

4.9. Yöneticilerin Kendi Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ve Örgütsel İletişim Öğeleri

Yöneticilerin kendileri ile ilgili özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim öğeleri arasındaki ilişkiye ait veriler Çizelge 89-92 arasında verilmektedir.

Çizelge 89. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 1-5 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki

		yüz yüze iletişim imkânları	probleminin fark edilmesi ve yardım edilme	kişilerin fikrinin alınması	işlerin yazılı olarak iletilmesi	Gelişmelerden haberdar edilmesi
Özbilinç	gerçekçi öz değerlendirme	,255	,300	,299	,117	-,069
	duygusal özbilinç	-,028	-,265	-,058	,040	-,219
	özgüven	-,190	-,435(*)	-,187	-,050	-,135
Öz yönetim	başarı odaklı olma	,170	,160	,234	,440(*)	,262
	uyumluluk	-,220	,420(*)	,536(**)	,246	,417(*)
	duygusal özkontrol	,178	,193	,307	,429(*)	,094
	inisiyatif	-,473(*)	-,465(*)	-,134	-,074	-,215
	iyimserlik	,192	,096	,199	,023	,117
	açıklık	,264	,277	,385	,284	,016
Sosyal bilinç	empati	,075	-,123	,219	,026	-,114
	örgütsel bilinç	,108	-,236	,043	,262	-,249
	hizmet odaklı olma	,038	,145	,314	,188	,475(*)
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	-,131	,083	,150	,028	,353
	çatışma yönetimi	-,003	-,010	-,017	,104	,161
	diğerlerini geliştirme	,133	-,119	,036	,247	,000
	etki	-,131	-,154	,000	,010	-,136
	ilham verici liderlik	-,048	-,129	-,060	-,054	-,095
	takım çalışması ve işbirliği	-,100	,039	,271	-,003	-,112

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada değerlendirilen yöneticilerin kendileri ile ilgili öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 5 madde olan yüz yüze iletişim imkanları, probleminin fark edilmesi ve yardım edilme, kişilerin fikrinin alınması, işlerin yazılı olarak iletilmesi, gelişmelerden haberdar edilmesi durumları arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. İlgili sonuçlar Çizelge 89'da sunulmuştur.

Çizelgedeki sonuçlara göre uyumluluk duygusal yeterliliği ile probleminin fark edilmesi ve yardım edilme, kişilerin fikrinin alınması durumları arasında, işlerin yazılı olarak iletilmesi durumu ile başarı odaklı olma ve duygusal özkontrol yeterliliği arasında, gelişmelerden haberdar edilme durumu ile hizmet odaklı olma durumu arasında, yine gelişmelerden haberdar edilme durumu ile uyumluluk yeterliliği arasında olumlu korelasyon görülmektedir.

Öte yandan özgüven yeterliliği ile probleminin fark edilmesi ve yardım edilme durumu arasında, inisiyatif yeterliliği ile yüz yüze iletişim imkanları, probleminin fark edilmesi ve yardım edilme durumu arasında ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır.

Çizelgeye göre en düşük olumlu korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.417, en yüksek olumlu korelasyon ise 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.536'dır. Yöneticilerin uyumluluk açısından yeterli olma durumları ile diğer kişilerin fikirlerini alma, onların problemlerini fark etme ve onlara yardım etme ve onları gelişmelerden haberdar etme davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Öte yandan yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre hizmet odaklı olma yeterlilikleri arttıkça, beraber çalıştıkları bireyleri gelişmelerden haberdar etme davranışları da artmaktadır.

Çizelge 90. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 6-10 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki

		Resmi olmayan kanallardan edinilen bilgilerin çokluğu	Problemlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması	Yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi	İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması	İletişim araçlarının sürekli kullanılması
Öz bilinç	gerçekçi öz değerlendirme	-,258	,065	,017	-,177	,167
	duygusal öz bilinç	-,190	,257	,061	,234	,028
	öz güven	,031	,174	-,084	,155	,052
Öz yönetim	başarı odaklı olma	,145	-,256	,055	-,192	,143
	uyumluluk	-,260	,053	,154	-,420(*)	,540(**)
	duygusal özkontrol	-,234	-,066	,243	-,340	,257
	inisiyatif	-,071	,112	-,287	,305	-,151
	iyimserlik	,202	-,137	,168	-,266	,273
	açıklık	-,293	,218	,128	-,163	,064
Sosyal bilinç	empati	-,111	,133	,307	-,151	,258
	örgütsel bilinç	-,424(*)	,081	-,037	,097	-,098
	hizmet odaklı olma	,242	-,242	,270	-,466(*)	,264
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	,084	-,052	,185	-,392(*)	,300
	çatışma yönetimi	,214	-,005	,314	-,141	,394(*)
	diğerlerini geliştirme	,041	-,147	-,023	,034	,020
	etki	-,255	,148	-,212	,006	-,028
	ilham verici liderlik	,023	,033	-,029	,081	-,002
	takım çalışması ve işbirliği	-,272	,174	,036	-,105	,314

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 90'a göre yöneticilerin kendileri ile ilgili öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 6. ve 10. maddeler arasında yer alan 5 madde, resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin resmi kanallardan elde edilen bilgilere göre çokluğu, problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması, herkesin yapılan iş ile ilgili yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi, iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması ve

Bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanılması durumları arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Çizelgeye gören yüksek olumlu korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.54'tür ve bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanılması durumu ile uyumluluk yeterliliği arasında yer almaktadır. Bu duruma göre yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre uyumluluk yeterlilikleri ne kadar yüksek ise bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanımı da o ölçüde artmaktadır. Bunun yanında bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanılması durumu ile yöneticilerin çatışma yönetimi yeterlilikleri arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır.

Diğer taraftan resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin resmi kanallardan elde edilen bilgilere göre çokluğu durumu ile örgütsel bilinç yeterliliği, iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması durumu ile uyumluluk yeterliliği, hizmet odaklı olma ve değişime aracı olma yeterlilikleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda, yöneticilerin örgütsel bilinç yeterlilikleri ne kadar yüksek ise resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin çokluğu da o ölçüde azalmaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel bilinç yeterliliği düştükçe resmi olmayan bilgi kullanımının arttığı görülmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin hizmet odaklı olmaları, değişime aracı olma ve uyumluluk durumları ne kadar yüksek ise iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanma durumu o ölçüde azalmaktadır. Uyumluluk yeterliliğinin azalması iletişim eksikliğine dayalı çatışmaların artmasına neden olmaktadır.

Çizelge 91. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 11-15 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki

		Mesai dışında da görüşme imkanının bulunması	İstenerlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi	Çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi	İyi bir bilgi alışverişinin bulunması	Değişik çalışma gruplarının bulunması
Özbilinç	gerçekçi öz değerlendirme	-,004	,447(*)	-,162	,081	,346
	duygusal özbilinç	-,038	,446(*)	,078	-,058	,362
	özgüven	,016	-,062	,152	-,107	,360
Öz yönetim	başarı odaklı olma	,049	,054	-,181	,234	,279
	uyumluluk	,033	-,068	-,393(*)	,317	,519(**)
	duygusal özkontrol	-,037	,290	-,357	,346	,330
	inisiyatif	-,388	-,002	,050	-,321	,026
	iyimserlik	,179	,233	-,021	,256	,691(**)
	açıklık	-,118	,243	-,205	,122	,153
Sosyal bilinç	empati	-,158	,243	,027	,049	,388(*)
	örgütsel bilinç	-,082	,397(*)	-,271	,029	,003
	hizmet odaklı olma	-,140	-,167	-,309	,426(*)	,546(**)
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	-,013	-,143	-,324	,086	,339
	çatışma yönetimi	,154	,112	,022	,050	,441(*)
	diğerlerini geliştirme	,000	,281	-,017	,036	,314
	etki	,385	,352	-,102	,226	,299
	ilham verici liderlik	-,226	,237	-,171	,008	,189
	takım çalışması ve işbirliği	-,315	-,006	-,151	-,148	,250

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada yöneticilerin kendileri ile ilgili özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 10. ve 15. maddeler arasında yer alan 5 maddedeki çalışanlar ve yöneticilerin mesai dışında da görüşme imkanının bulunması, yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi, çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi, çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması, değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumları arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla

değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. İlgili sonuçlar Çizelge 91’de sunulmaktadır.

Çizelgeye göre yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi durumu ile gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, örgütsel bilinç yeterlilikleri arasında, çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması durumu ile hizmet odaklı olma yeterliliği arasında, değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu ile uyumluluk, iyimserlik, empati, hizmet odaklı olma, çatışma yönetimi yeterlilikleri arasında olumlu korelasyon görülmektedir. Bunun yanında çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu ile uyumluluk yeterliliği arasında ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır.

Verilere göre en düşük olumlu korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0,388 ile değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu ile empati yeterliliği arasında yer almaktadır. En yüksek olumlu korelasyon ise 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.691’le yine değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu ile iyimserlik yeterliliği arasında yer almaktadır.

Yöneticiler ne kadar uyumlu, iyimser, hizmet odaklı, empati odaklı ve çatışma açısından ne kadar yeterli olursa, örgütte değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu da o ölçüde artmaktadır. Yine aynı şekilde çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması yöneticilerin hizmet odaklı olmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Öte yandan çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu da yöneticilerin uyumlu olma becerileri arttıkça azalmaktadır. Bir başka ifade ile uyumluluk becerisi arttıkça kızgınlığı sözle ifade etme olasılığı azalmaktadır.

Çizelge 92. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 16-20 Numaralı Öğeler Arasındaki İlişki

		Çalışanların özel günlerinin hatırlanması	Yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması	Ast üst ilişkilerinde resmiyet olması	Yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması	Bürokratik engellerin işleri yavaşlatması
Özbilinç	gerçekçi öz değerlendirme	,291	,097	-,168	,238	-,230
	duygusal özbilinç	,080	,080	-,234	-,011	,073
	özgüven	-,082	,078	-,046	-,221	,111
Öz yönetim	başarı odaklı olma	,012	,246	,000	,055	-,288
	uyumluluk	,345	,405(*)	-,176	,372	-,248
	duygusal özkontrol	,366	,110	,190	-,026	-,453(*)
	inisiyatif	-,576(**)	-,072	-,175	-,221	,237
	iyimserlik	,332	,288	-,102	,160	-,068
	açıklık	,262	,234	-,084	,300	-,271
Sosyal bilinç	empati	,239	,194	,119	,040	-,039
	örgütsel bilinç	-,090	,098	,097	-,115	-,323
	hizmet odaklı olma	,205	,369	-,023	,220	-,198
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	,340	,153	,034	,020	-,206
	çatışma yönetimi	,467(*)	,261	,019	,089	-,097
	diğerlerini geliştirme	,043	,202	-,174	,023	,051
	etki	,108	,136	-,166	-,097	-,045
	ilham verici liderlik	,026	-,077	,052	-,139	-,076
	takım çalışması ve işbirliği	,084	,066	,056	,070	-,179

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 92'ye göre yöneticilerin kendileri ile ilgili özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 16. ve 20. maddeler arasında yer alan 5 madde, çalışanların özel günlerinin hatırlanması, yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması, ast üst ilişkilerinde resmiyet olması, yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması ve bürokratik engellerin işleri yavaşlatması durumları arasında

ilişki olup olmadığını görmek amacıyla değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Çizelgeye göre en düşük olumlu korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.405, en yüksek olumlu korelasyon ise 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere çatışma yönetimi ve çalışanların özel günlerinin hatırlanması durumu arasında yer almaktadır (0.467).

Çizelgeden elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların özel günlerinin hatırlanması durumu ile duygusal yeterliliklerden yöneticilerin çatışma yönetimi ve inisiyatif yeterlilikleri arasında korelasyon görülmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması durumu ile uyumluluk yeterliliği arasında olumlu korelasyon söz konusuysen, bürokratik engellerin işleri yavaşlatması durumu ile duygusal öz kontrol yeterliliği arasında ters yönlü korelasyon bulunmaktadır.

Bu duruma göre yöneticilerin duygusal özkontrol becerileri ne kadar yüksek ise örgütte bürokratik engellerin işleri yavaşlatma durumu o ölçüde azalmaktadır. Bir başka bulgu da yöneticilerin uyumluluk becerileri arttıkça, yöneticilerin beraber çalıştıkları kişilerin performanslarına ilişkin bilgileri de artmaktadır.

4.10. Yöneticilerin Kendi Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ve Örgütsel İletişim Öğeleri

Yöneticilerin özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin diğer bireyler tarafından yapılan değerlendirmeler ile örgütsel iletişim öğeleri arasındaki ilişkiye ait veriler Çizelge 93-96 arasında verilmektedir.

Çizelge 93. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 1-5 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki

		yüz yüze iletişim imkânları	probleminin fark edilmesi ve yardım edilme	kişilerin fikrinin alınması	işlerin yazılı olarak iletilmesi	Gelişmelerden haberdar edilmesi
Özbilinç	gerçekçi öz değerlendirme	,153	,278(**)	,241(*)	,121	,169
	duygusal özbilinç	,256(*)	,234(*)	,253(*)	,200	,206
	özgüven	,083	,038	,076	,078	-,003
Öz yönetim	başarı odaklı olma	,212(*)	,270(**)	,282(**)	,146	,176
	uyumluluk	,159	,240(*)	,203	,040	,114
	duygusal özkontrol	,035	,171	,036	,039	,037
	inisiyatif	-,010	,033	,030	-,067	-,019
	iyimserlik	,242(*)	,160	,228(*)	,161	,177
	açıklık	,124	,159	,186	,040	,115
Sosyal bilinç	empati	,175	,311(**)	,264(*)	,201	,263(*)
	örgütsel bilinç	,157	,204	,177	,029	,095
	hizmet odaklı olma	,224(*)	,260(*)	,288(**)	,238(*)	,208(*)
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	,195	,147	,196	,171	,092
	çatışma yönetimi	,118	,167	,156	,058	,056
	diğerlerini geliştirme	,199	,362(**)	,351(**)	,210(*)	,251(*)
	etki	,226(*)	,230(*)	,292(**)	,171	,133
	ilham verici liderlik	,245(*)	,369(**)	,314(**)	,235(*)	,201
	takım çalışması ve işbirliği	,135	,272(**)	,239(*)	,138	,179

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada katılımcıların, değerlendirdikleri yöneticilerin özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 5 madde olan yüz yüze iletişim imkânları, probleminin fark edilmesi ve yardım edilme, kişilerin fikrinin alınması, işlerin yazılı olarak iletilmesi, gelişmelerden haberdar edilmesi durumları arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmış ve ilgili sonuçlar Çizelge 93'te sunulmuştur.

Elde edilen bulgular doğrultusunda ilişkiler çok güçlü olmasa da örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan yüz yüze iletişim imkanları ile duygusal yeterliliklerden duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, hizmet odaklı olma, etki, ilham verici liderlik duygusal yeterlilikleri arasında; probleminin fark edilmesi ve yardım edilme durumu ile gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, uyumluluk, empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri arasında olumlu korelasyon görülmektedir.

Bunun yanında kişilerin fikrinin alınması durumu ile gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri arasında; işlerin yazılı olarak iletilmesi durumu ile hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme, ilham verici liderlik duygusal yeterlilikleri arasında; gelişmelerden haberdar edilme durumu ile empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme duygusal yeterlilikleri arasında da olumlu korelasyon bulunmaktadır.

Çizelgeye göre en düşük olumlu korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.208, en yüksek olumlu korelasyon ise 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.369'dur.

Araştırmadaki katılımcıların yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerine dayanan çizelgedeki veriler ışığında, örgütte yöneticilerin duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, hizmet odaklı olma, etki, ilham verici liderlikle ilgili becerileri arttıkça örgütte yüz yüze iletişim imkanları da o ölçüde artmaktadır. Yine benzer şekilde yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, uyumluluk, empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliğine yönelik becerileri arttıkça örgütte beraber çalıştıkları kişilerin problemlerinin fark edilmesi ve onlara yardım edilme durumu artış göstermektedir.

Bir diğer taraftan gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri geliştikçe beraber çalıştıkları kişilerin

daha çok fikirlerine başvurmaktadırlar. Benzer şekilde yöneticilerin empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme becerileri arttıkça beraber çalıştıkları diğer bireylerin de gelişmelerden haberdar edilme durumu aynı oranda artmaktadır.

Çizelge 94. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 6-10 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki

		Resmi olmayan kanallardan edinilen bilgilerin çokluğu	Problemlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması	Yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi	İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması	İletişim araçlarının sürekli kullanılması
Özbilinç	gerçekçi öz değerlendirme	-,049	-,156	,080	-,036	,236(*)
	duygusal özbilinç	-,093	-,144	,052	-,025	,170
	özgüven	-,006	-,205	,165	,015	,063
Öz yönetim	başarı odaklı olma	-,052	-,248(*)	,198	-,099	,165
	uyumluluk	,042	-,084	,016	-,026	,115
	duygusal özkontrol	,032	-,113	-,090	,028	,002
	inisiyatif	,066	,051	-,155	,086	,005
	iyimserlik	,059	-,137	,150	,037	,112
	açıklık	,045	-,261(*)	,071	-,094	,119
Sosyal bilinç	empati	-,030	-,240(*)	,118	-,029	,229(*)
	örgütsel bilinç	-,219(*)	-,063	-,073	-,024	,284(**)
	hizmet odaklı olma	,032	-,177	,293(**)	-,134	,229(*)
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	-,041	-,151	,000	-,037	,162
	çatışma yönetimi	,050	-,259(*)	,045	-,089	,027
	diğerlerini geliştirme	-,063	-,273(**)	,169	-,124	,296(**)
	etki	-,130	-,259(*)	,114	-,132	,219(*)
	ilham verici liderlik	-,087	-,304(**)	,168	-,097	,204
	takım çalışması ve işbirliği	,054	-,226(*)	,119	-,104	,144

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 94'e göre araştırmada değerlendirilen yöneticilerle ilgili özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin görüşleri ile örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 6. ve 10. maddeler arasında yer alan, resmi olmayan

kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin resmi kanallardan elde edilen bilgilere göre çokluğu, problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması, herkesin yapılan iş ile ilgili yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi, iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması ve bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanılması durumları arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Çizelgeye göre katılımcıların değerlendirmeleri doğrultusunda yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme ve etki yeterlilikleri arttıkça iletişim araçlarının sürekli kullanımı artmaktadır. Ek olarak hizmet odaklı olma yeterliliğinin artması yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirleme girişimini de arttırmaktadır. Öte yandan, yöneticilerin örgütsel bilinç yeterlilikleri ile resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin resmi kanallardan elde edilen bilgilere göre çokluğu durumu arasında ters yönlü korelasyon bulunmaktadır. Bunun yanında, başarı odaklı olma, açıklık, empati, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği becerisi azaldıkça problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesi konusunda yaşanan olumsuzluklar artmaktadır.

Çizelge incelendiğinde en düşük olumlu korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.219, en yüksek olumlu korelasyon ise 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.296'dır.

Çizelgeden elde edilen verilerin ışığında yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme ve etki becerileri artış gösterdikçe, örgütte bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının kullanımı da o oranda de artış göstermektedir. Bu duruma ek olarak, yöneticilerin başarı odaklı olma, açıklık, empati, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği becerileri geliştikçe, problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorunlar da o oranda azalmaktadır. Öte yandan yöneticilerin örgütsel bilinç yeterliliklerindeki artış oranında beraber çalıştıkları kişilerin örgütte kuruma ilişkin

bilgileri söylenti, dedikodu gibi resmi olmayan kanallardan edinme durumları azalmaktadır. Bu bireyler bilgileri daha çok resmi kanallardan edinme yoluna gitmektedirler.

Çizelge 95. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 11-15 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki

		Mesai dışında da görüşme imkanının bulunması	İstenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi	Çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi	İyi bir bilgi alışverişinin bulunması	Değişik çalışma gruplarının bulunması
Özbilinç	gerçekçi öz değerlendirme	,077	,031	-,142	,242(*)	,285(**)
	duygusal özbilinç	,117	-,007	-,351(**)	,225(*)	,235(*)
	özgüven	,012	-,079	-,291(**)	,186	,187
Öz yönetim	başarı odaklı olma	,067	,044	-,154	,272(**)	,255(*)
	uyumluluk	,038	,049	-,116	,202	,273(**)
	duygusal özkontrol	,072	,037	-,158	-,065	-,065
	inisiyatif	-,009	-,018	-,085	-,011	,073
	iyimserlik	-,047	-,001	-,305(**)	,322(**)	,258(*)
	açıklık	,092	,092	-,196	,249(*)	,248(*)
Sosyal bilinç	empati	,132	,019	-,294(**)	,273(**)	,270(**)
	örgütsel bilinç	,196	,030	-,093	,300(**)	,384(**)
	hizmet odaklı olma	,165	-,020	-,108	,328(**)	,354(**)
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	,069	,059	-,227(*)	,253(*)	,328(**)
	çatışma yönetimi	,014	-,005	-,208(*)	,168	,209(*)
	diğerlerini geliştirme	,146	-,089	-,239(*)	,335(**)	,300(**)
	etki	,186	-,055	-,309(**)	,227(*)	,300(**)
	ilham verici liderlik	,141	-,037	-,242(*)	,306(**)	,278(**)
	takım çalışması ve işbirliği	,024	,010	-,218(*)	,196	,206(*)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada değerlendirilen yöneticilerle ilgili özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile

örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 10. ve 15. maddeler arasında yer alan 5 maddedeki çalışanlar ve yöneticilerin mesai dışında da görüşme imkanının bulunması, yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi, çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi, çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması, değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumları arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. İlgili sonuçlar Çizelge 95'te sunulmaktadır.

Çizelgeye göre çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması durumu ile gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik duygusal yeterlilikleri arasında olumlu korelasyon görülmektedir. Yine değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu ile çatışma yönetimi, takım çalışması ve işbirliği gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik duygusal yeterlilikleri arasında olumlu korelasyon bulunmaktadır.

Çizelgedeki verilere değişkenler arası görülen olumlu korelasyonların yanında, çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu ile duygusal özbilinç, özgüven, iyimserlik, empati, değişime aracı olma, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri arasında ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır.

Verilere göre en düşük olumlu korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.225 ile çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması durumu ile duygusal özbilinç yeterliliği arasında yer almaktadır. En yüksek olumlu korelasyon ise 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.384'le yine değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu ile örgütsel bilinç yeterliliği arasında yer almaktadır.

Çizelgeye göre yöneticilere yönelik değerlendirmelerden elde edilen veriler doğrultusunda, yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik duygusal yeterlilikleri geliştikçe örgüt içerisinde çalışanlar arasında daha iyi bir bilgi alışverişi olmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin çatışma yönetimi, takım çalışması ve işbirliği gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik yeterlilikleri arttıkça, örgüt içerisinde değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunma durumu da artmaktadır.

Yöneticilerin duygusal özbilinç, özgüven, iyimserlik, empati, değişime aracı olma, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri arttıkça çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu da o ölçüde azalmaktadır.

Çizelge 96. Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ile Örgütsel İletişim Ölçeğinde 16-20 Numaralı Öğelere İlişkin Düşünceler Arasındaki İlişki

		Çalışanların özel günlerinin hatırlanması	Yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması	Ast üst ilişkilerinde resmiyet olması	Yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması	Bürokratik engellerin işleri yavaşlatması
Öz bilinç	gerçekçi öz değerlendirme	,219(*)	,322(**)	-,118	,170	-,071
	duygusal öz bilinç	,157	,356(**)	,036	,249(*)	-,059
	öz güven	,010	,307(**)	,021	,105	,017
Öz yönetim	başarı odaklı olma	,133	,302(**)	,103	,186	,027
	uyumluluk	,062	,202	-,041	,040	,115
	duygusal özkontrol	-,029	,041	,112	-,138	-,077
	inisiyatif	-,066	,058	-,197	-,086	,070
	iyimserlik	,072	,312(**)	,054	,163	-,006
	açıklık	,250(*)	,461(**)	-,072	,190	-,033
Sosyal bilinç	empati	,186	,371(**)	-,098	,161	-,124
	örgütsel bilinç	,182	,261(*)	-,080	,068	,003
	hizmet odaklı olma	,231(*)	,320(**)	,000	,282(**)	-,060
İlişki yönetimi	değişime aracı olma	,051	,381(**)	-,009	,122	,033
	çatışma yönetimi	-,013	,281(**)	-,068	,053	,010
	diğerlerini geliştirme	,217(*)	,454(**)	,078	,166	-,136
	etki	,141	,345(**)	-,129	,237(*)	,039
	ilham verici liderlik	,156	,356(**)	-,005	,168	-,038
	takım çalışması ve işbirliği	,136	,346(**)	,052	,181	-,016

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 96'ya göre araştırmada değerlendirilen yöneticilerle ilgili öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeler ile örgütsel iletişim ölçeğindeki ilk 16. ve 20. maddeler arasında yer alan 5 madde, çalışanların özel günlerinin hatırlanması, yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması, ast üst ilişkilerinde resmiyet olması, yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması ve bürokratik engellerin işleri yavaşlatması durumları

arasında ilişki olup olmadığını görmek amacıyla değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Çizelgeye göre en düşük korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.217 ile diğerlerini geliştirme yeterliliği ile çalışanların özel günlerinin hatırlanması durumu arasında yer almaktadır.

En yüksek korelasyon ise 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.461 ile açıklık yeterliliği ile yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması durumu arasında yer almaktadır.

Çizelgeden elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların özel günlerinin hatırlanması durumu ile duygusal yeterliliklerden yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, açıklık, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme duygusal yeterlilikleri; yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması durumu ile gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, özgüven, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri; yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması durumu ile duygusal özbilinç, hizmet odaklı olma, etki duygusal yeterlilikleri arasında korelasyon görülmektedir.

Çizelgeden elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, açıklık, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirmeye ilişkin duygusal yeterlilikleri arttıkça özel günlerinin daha çok hatırlandığı görülmektedir.

Bu duruma ek olarak, yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özbilinç, özgüven, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel bilinç, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterliliklerindeki artış, yöneticilerin beraber çalıştığı insanların performanslarıyla ilgili bilgideki artışı beraberinde getirmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş ortamında duyguların, iletişim üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla birlikte duygusal zekânın da öneminin kavranmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Birçok alanda sorunları çözen anahtar olarak tanımlanan duygusal zekâ yeterliliklerinin istenilen düzeyde olmaması, bireyler arasındaki iletişimin kalitesinin farklılaşmasına, dolayısıyla örgüt içi iletişimin de bu durumdan olumsuz şekilde etkilenmesine neden olmaktadır.

Örgütlerde zeki olarak tanımlanabilecek IQ bir başka ifade ile bilişsel zekâ katsayıları yüksek, teknik beceriler açısından üst seviyelerde bulunan, çok iyi üniversitelerden yüksek notlarla mezun birçok yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticiler, üstün niteliklere sahip olmalarına rağmen bazen kendilerinin ve diğerlerinin duygularını yönetmekte sıkıntı başarısız olabilmekte ve bu durumun doğal sonucu olarak iş yaşamında iletişim becerileri açısından sorunlar yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla örgütsel iletişimin etkinliği açısından bilişsel zekânın yanı sıra bu aşamada duyguların etkin bir şekilde fark edilip dışavurumunu içeren duygusal zekâyâ ait yeterliliklerin etkin bir şekilde kullanılması önem kazanmaktadır. Bir başka deyişle örgüt içersindeki iletişim kaynaklı sorunların önlenmesinde ve örgütsel iletişimin etkili bir şekilde yönetilmesinde örgüt içersinde hâkim duyguların belirlenmesi ve bu doğrultuda özellikle yöneticiler açısından duygusal zekâ yeterliliklerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede, örgütsel iletişim sürecinde duygusal zekâ yeterliliklerinin yöneticiler tarafından ne ölçüde etkin kullanıldığına dair yapılan bu çalışmada yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin belirlenmesinde kendi değerlendirmeleri ve onlarla beraber çalışıp onları gözleme şansına sahip eş ve ast konumda bulunan diğer yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışmada Yaşar Holding bünyesinde yer alan şirketlerde görev yapan üst ve orta kademe yöneticiler kendi çalışma ortamlarındaki iletişim süreci ile ilgili görüşlerini ortaya koymuşlardır. Araştırmada duygusal yeterliliklere ilişkin yapılan çözümler yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin, onları değerlendiren diğer çalışma arkadaşlarının değerlendirmelerine oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Doğal olarak

yöneticiler farkında olmadan kendilerini dışarıdan gözlemleyen insanlara oranla, duygusal yeterlilikler açısından daha başarılı olarak görmektedirler. Birçok örgütte yöneticilerin kendilerini gerçekçi olarak değerlendirememesinin yarattığı sıkıntılar yaşanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin ve diğerlerinin değerlendirmeleri arasındaki en büyük farklılıkların olduğu duygusal yeterlilikler, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme ve başarı odaklı olma yeterlilikleridir. Bu duygusal yeterlilikler konusunda yöneticiler ve beraber çalıştıkları eş ve ast konumdaki yöneticiler farklı düşünmektedirler.

Hem yöneticiler hem de onları değerlendirenlerin değerlendirmeleri arasında farklılık olmasına karşın önem sırası açısından bakıldığında yöneticilerin sergilediği en önemli duygusal yeterlilik özgüven yeterliliğidir. Değerlendirmeler arasında farkın en az olduğu yöneticilerin ve değerlendirenlerin görüşlerinin paralellik gösterdiği duygusal yeterlilikler örgütsel farkındalık, duygusal öz kontrol ve inisiyatif yeterlilikleridir. Duygusal yeterliliğe ulaşmış bireyler ancak bu ortamların oluşmasına imkân sağlayan örgütlerde rahatlıkla çalışabilmektedirler. Bu sebeple iş ortamının, sistemin duygusal yeterliliklere cevap verebilecek nitelikte olması önemlidir. İnisiyatif, özgüven, empati, becerisi olan ve bu yeterliliklerin kullanılabileceği örgüt ortamlarının oluşturulması ve bu yolda çalışmalar yapılması gerekmektedir (Toktamışoğlu, 2003:75).

Araştırmada yöneticilerin duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri sonucunda hizmet odaklı olup olmama durumunun ve etki kullanma yeterliliğinin kadın ve erkeklerde farklılaştığı ortaya çıkmaktadır. Öte yandan yöneticilerin kendilerine yönelik değerlendirmelerinde örgütle ilgili farkındalıklarının çalıştıkları bölümlere göre de değişiklik gösterdiği görülmektedir.

Yöneticilerin kendilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerden çıkan diğer sonuçlara göre yöneticilerin inisiyatif ve etki kullanma yeterlilikleri sahip oldukları unvanlara göre değişmektedir. Aynı şekilde duygusal özkontrol, iyimserlik ve örgütsel farkındalık yeterlilikleri de buldukları pozisyondaki çalışma yılına göre değişmektedir.

Araştırmada yöneticileri değerlendiren çalışma arkadaşlarının değerlendirmelerine göre yöneticilerin gerçekçi bir şekilde kendilerini değerlendirebilme, duygularını kontrol edebilme, çatışmaları yönetebilme ve diğerlerini geliştirebilme yeterlilikleri değerlendirenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre yöneticilerin duygusal yeterlilikleri (duygusal öz farkındalık, özgüven, başarı odaklı olma, empati, örgütsel farkındalık, etki, ilham verici liderlik, diğerlerini geliştirme) ile ilgili değerlendirmeler değerlendirenlerin bulunduğu pozisyondaki çalışma yıllarına göre değişmektedir. Yöneticileri değerlendirenlerin meslekteki tecrübeleri de, değerlendirdikleri yöneticilerin duygusal özkontrol (özdenetim)'e ilişkin değerlendirmelerini farklılaştırmaktadır. Aynı şekilde yöneticileri değerlendirenlerin çalıştıkları şirket ile yöneticilerin örgütsel farkındalık ve diğerlerini geliştirme yeterliliği; değerlendirenlerin çalıştıkları bölüm ile yöneticilerin empati, örgütsel farkındalık, ilham verici liderlik yeterlilikleri açısından anlamlı farklılaşma görülmektedir.

Örgütte mevcut iletişim sürecine ilişkin alınan bilgiler doğrultusunda, araştırmaya katılan yöneticiler, çalışanlar arası yüz yüze iletişim imkanları, kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikrinin alınması, yapılması gereken işlerin ilgili kişilere yazılı olarak iletilmesi, tüm çalışanların örgüt içerisindeki ilgili gelişmelerden hemen haberdar edilmesi, herkesin yaptığı işle ilgili yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi, bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanılması, yapılacak iş ile ilgili istenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi, kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi, çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması, yöneticilerin çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması konularında olumlu görüş belirtmişlerdir. Bunun yanında herhangi bir problemleri olduğunda fark edilme ve yardım edilme, çalışanlar ve yöneticilerin mesai dışında da görüşme olanağının bulunması konularına diğer başlıklara oranla daha olumsuz yaklaşmaktadırlar. Bu sebeple mesai dışı görüşme olanaklarının artırılarak bu yolla problemlerin fark edilme oranı da artırılabilir.

Katılımcılar çok sık olmamakla birlikte iletişim kaynaklı çatışmalar yaşadıklarını, bürokratik engellerin işleri yavaşlattığını ve ast üst ilişkilerinde resmiyet olduğunu vurgulamaktadırlar. Aynı zamanda, değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının çok fazla bulunmadığını belirtmektedirler. Tüm bu unsurlar örgüt içerisindeki iletişim sürecinin kalitesini olumsuz şekilde etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin örgütsel farkındalık yeterlilikleri ne kadar yüksek ise resmi olmayan kanallardan kuruma ilişkin edinilen bilgilerin çokluğu da o ölçüde azalmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin hizmet odaklı olmaları, değişime aracı olma ve uyumluluk durumları ne kadar yüksek ise iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanma durumu da o ölçüde azalmaktadır.

Yöneticiler ne kadar uyumlu, iyimser, hizmet odaklı, empati odaklı ve çatışma yönetimi açısından ne kadar yeterli olursa, örgütte değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu da o ölçüde artmaktadır. Yine aynı şekilde çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişinin bulunması yöneticilerin hizmet odaklı olmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Öte yandan çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu da yöneticilerin uyumlu olma becerileri arttıkça azalmaktadır.

Bu duruma göre yöneticilerin kendileri ile ilgili duygusal özkontrol becerileri ne kadar yüksek ise örgütte bürokratik engellerin işleri yavaşlatma durumu o ölçüde azalmaktadır. Yöneticilerin uyumluluk becerileri arttıkça, yöneticilerin beraber çalıştıkları kişilerin performanslarına ilişkin bilgileri de artmaktadır.

Araştırmadaki katılımcıların yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerine göre, örgütte yöneticilerin duygusal özfarkındalık, başarı odaklı olma, iyimserlik, hizmet odaklı olma, etki, ilham verici liderlikle ilgili becerileri arttıkça örgütte yüz yüze iletişim imkanları da o ölçüde artmaktadır. Yine benzer şekilde yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özfarkındalık, başarı odaklı olma, uyumluluk, empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliğine yönelik

becerileri arttıkça örgütte beraber çalıştıkları kişilerin problemlerinin fark edilmesi ve onlara yardım edilme durumu artış göstermektedir.

Bir diğer taraftan yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özfarkındalık, başarı odaklı olma, iyimserlik, empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri geliştikçe beraber çalıştıkları kişilerin daha çok fikirlerine başvurumaktadırlar. Benzer şekilde yöneticilerin empati, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme becerileri ile beraber çalıştıkları diğer bireylerin de gelişmelerden haberdar edilme durumu doğru orantılıdır.

Yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, empati, örgütsel farkındalık, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirme ve etki becerileri artış gösterdikçe, örgütte bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının kullanımı da o oranda artış göstermektedir. Bu duruma ek olarak, yöneticilerin başarı odaklı olma, açıklık, empati, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği becerileri gelişmesi, problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorunları da o oranda azalmaktadır. Öte yandan yöneticilerin örgütsel farkındalık yeterliliklerindeki artış oranında beraber çalıştıkları kişilerin örgütte kuruma ilişkin bilgileri söylenti, dedikodu gibi resmi olmayan kanallardan edinme durumları azalmaktadır. Bu bireyler bilgileri daha çok resmi ve kabul edilebilir kanallardan edinme yoluna gitmektedirler.

Yöneticilere yönelik değerlendirmelerden elde edilen veriler doğrultusunda, yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özfarkındalık, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel farkındalık, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik duygusal yeterlilikleri geliştikçe örgüt içersinde çalışanlar arasında daha iyi bir bilgi alışverişi olmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin çatışma yönetimi, takım çalışması ve işbirliği gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özfarkındalık, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel farkındalık, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik yeterlilikleri arttıkça, örgüt içersinde değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunma durumu da artmaktadır.

Yöneticilerin duygusal özfarkındalık, özgüven, iyimserlik, empati, değişime aracı olma, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterlilikleri arttıkça çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu da o ölçüde azalmaktadır. Öte yandan yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, açıklık, hizmet odaklı olma, diğerlerini geliştirmeye ilişkin duygusal yeterlilikleri arttıkça çalışanların özel günlerinin daha çok hatırlandığı görülmektedir. Bunun yanında örgütte yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması durumu da yöneticilerin duygusal özfarkındalık, hizmet odaklı olma, etki duygusal yeterlilikleri ile doğru orantılıdır.

Bu duruma ek olarak, yöneticilerin gerçekçi özdeğerlendirme, duygusal özfarkındalık, özgüven, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, empati, örgütsel farkındalık, hizmet odaklı olma, değişime aracı olma, çatışma yönetimi, diğerlerini geliştirme, etki, ilham verici liderlik, takım çalışması ve işbirliği duygusal yeterliliklerindeki artış, yöneticilerin beraber çalıştığı insanların performanslarıyla ilgili bildiğindeki artışı da beraberinde getirmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler örgüt içersindeki iletişim sürecinde ve iletişimin kalitesinin belirlenmesinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin etkin rol oynadıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda tüm örgütlerin yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirme adına yeni düzenlemeler yapılmasının faydalı olacağı görülmektedir. Duygusal zekâ ile ilgili en önemli nokta, duygusal zekânın bireylerin duygusal zekâ yeterliliklerinin tümüyle kalıtsal bir yapıda olmayıp, öğrenilerek geliştirilebilir olduğudur. Bu sebeple duygusal zekâ yeterliliklerine dair eksikliğin saptanıp, bu yolda bireyi geliştirme etkinliklerinin örgütsel iletişim süreci içersinde ele alınması örgüt açısından gerekli görülmektedir.

Luthans (2002:300)'a göre duyguların ve uygun ifade biçimlerinin iyi bilinmesinin yönetici ve çalışanlar açısından önemli olduğu, çoğu zaman yönetim tarafından alınan ve örgütlerin tümünü ilgilendiren önemli kararların temelini duyguların yarattığı etkilere dayandığı gerçeğinden yola çıkarak, yöneticilerin kendi duygusal yeterlilikleri

ile ilgili bilinç düzeylerini arttırmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda duyguları tanımlayıcı ve uygun ifade biçimlerini ortaya koyan çalışma gruplarının oluşturulması ve yönetici ve çalışanlara duygu ifadelerine yönelik geri bildirimlerde bulunulması gerekmektedir. Ast ve üst ilişkilerindeki resmiyet, bürokratik engeller ve yönetici ile çalışan arasındaki bilgi alışverişinin azlığı bu geri bildirim alma durumunu zayıflatmaktadır.

Bu doğrultuda örgütte duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirmek için eğitim programlarının oluşturulması ve bu eğitimler için bazı ön şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada Emmerling, (2007:11-12)'in de belirttiği üzere aşağıdaki bazı unsurların dikkate alınması gerekmektedir.

Örgütün ihtiyaçlarının değerlendirilmesi: İş performansını arttırmak için, işe en uygun duygusal zekâ yeterliliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için o işte en yüksek ve ortalama performans sergileyenlerin davranış kalıplarına ilişkin karşılaştırmalar yapılmalıdır. Bunun yanında geliştirilmesi öngörülen yeterliliklerin örgütün kültürü ve örgütün stratejisi ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

Bireylerin değerlendirilmesi: İşe ve kişiye özel temel duygusal zekâ yeterliliklerinin belirlenmesi aşamasında değerlendirmelerin yapılması için birçok kaynaktan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Değerlendirmelerin özenli bir şekilde yürütülmesi: Bireylere kendi güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin gerçekçi ve doğru bilgi verilmesi ve bu geri bildirim karşılığında savunmacı tutumu kırma adına destekleyici bir ortam sağlanarak sunulması önemlidir.

Bireylerin seçeneklerini artırma: Bireyler seçenekleri kendileri oluşturduklarında değişime daha istekli olurlar. Bu durumda insanlara bu gelişim sürecine kendi istekleriyle katılmaları yolunda olanaklar sunmak gerekmektedir.

İnsanların katılımını teşvik etme: İnsanlar duygusal yeterlilikleri geliştirmenin kendileri için değerli ve etkili olduğuna inanırlarsa katılımları da yüksek olacaktır. Bu noktada

örgütsel politikaların insanların bu gelişim aktivitelerine katılımlarını sağlayacak uygun ortamları oluşturması beklenmektedir.

Bireysel değerlerle hedeflerin örtüştürülmesi: Bireyler kendi değer ve beklentilerine uygun değişimi takip etmeye eğilimlidir. Eğer değişim sonunda elde edilecek olan bireyler için çok az önem taşıyorsa takip etmekte isteksiz davranırlar. Bu sebeple bireylerin duygusal yeterliliklerini geliştirme yoluyla neler kazanabileceklerinin örgütsel hedefler yanında bireysel hedeflerle uyumlu olması yolunda çalışılmalıdır.

Beklentilere uygun düzenlemeler yapmak: Katılımcılara duygusal yeterliliklere ilişkin gelişim ve yol açacağı olumlu sonuçları göstermek ve bu konu ile ilgili olumlu beklentiler içine girmelerini sağlamak gerekmektedir.

Hazır bulunma durumunu ölçme: Bireylerin duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirmeye yönelik eğitimler için gerek yetersiz güdülenme gerekse diğer sebeplerden dolayı hazır olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri üzerine yapılan bu araştırma gerek zaman gerekse insan kaynakları bölümünün sınırlamaları sonucu holding bazında sadece belli şirketlere uygulanabilmiştir. Araştırmanın daha etkili ve kesin saptamalara ulaşması ve elde edilen verileri detaylandırması adına daha geniş bir tabana, daha çok şirkete ve katılımcıya ulaşması uygun olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akat, İter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1997) **İşletme Yönetimi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Akın, Mahmut, (2004). **İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albrecht, K. (2006) **Sosyal Zekâ**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 4. Baskı. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Ashforth, B., E. & Humphrey, R., H. (1995). **Emotion in the Workplace: A Reappraisal Human Relations**, Vol. 48, No. 2, Sage Publications. p. 97-125
- Ashford, S.,J & Tsui A.,S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness. The Role of Active Feedback Seeking, **Academy of Management Journal** 34, no.2 p.251-280.
- Bakan, İsmail ve Salih Yeşil, (2006). Örgütlerde Çatışma Yönetimi. İçinde: M. Şerif Şimşek Said Kınır, **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s.37-75
- Baltaş, A. (2001). **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru**. İstanbul: Remzi Kitabevi,

Barsade , S.G. (2002) “The Ripple Effect, Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior”. **Administrative Science Quartely**, **47**, 644-675.

Bartel, C.A. & ve Saavedra, R. (2000). “The Collective Construction Of Work Group Moods”. **Administrative Science Quarterly**, **45**. p.197-231.

Barutçugil, İsmet (2002). **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.

----- (2002). **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul:Kariyer Yayınları.

Baumeister, R.F., Muraven, ,M., and Tice, D.M. (2000). Ego Depletion, A Resource Model of Volition, Self Regulation, and Controlled Processing. **Social Cognition** **18**, pp.130-150.

Beagrie, S. (2004). “How to Sharpen Your Emotional Intelligence”. Sutton: **Personnel Today**

Bellack, J. (1999). “Emotional intelligence: a missing ingredient?”.**Journal of Nursing Education**, **38** p.3-4

Benjamin, B. (2004).”Tested your EQ Lately?” **CA Magazine** Toronto: Vol. 137, Iss. 3.p.17.

Bıçakçı, Ulaş (1999). **Başarının Olmayan Rotası**. İş yaşamında Kişisel Kalite ve Profesyonel Düşünce ve Davranış. 3. Basım. İstanbul: Rota Yayınları.

Boone L., E. & Kurtz, D., L. (2003). **Contemporary Business**. Thomson-South Western,

Boyatzis, Richard & Sala.Fabio (2004). **Assessing Emotional Intelligence Competencies** 25.05.2007 tarihinde http://www.eiconsortium.org/research/Assessing_Emotional_Intelligence_Competencies.pdf adresine erişildi.

-----, Goleman, D. & Rhee, K.S. (2000). Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI). In **The Handbook of Emotional Intelligence**. (ed) Reuven Bar-on James D.A. Parker. p. 343-363.

----- (1982). **The Competent Manager: A Theory of Effective Performance**. NewYork: John Wiley & Sons.

Can.H, Aşan, Öznur,ve Aydın, E., M. (2006). **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Canman, D. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi** Ankara: Yargı Yayınevi.

Caputo, Jojn, S., Hazel, Harry, C., McMahon, Colleen. (1994). **Interpersonal Communication**, Competency Through Critical Thinking, USA: Simon&Shuster Publishers.

Caruso, David R. & Salovey, Peter. (2004). **The Emotionally Intelligent Manager**. Jossey –Bass.

Cherniss,C (2000) Social and Emotional Competence in the Workplace. In **The Handbook of Emotional Intelligence**. (ed) Reuven Bar-on James D.A. Parker. p.433-459.

Churchill Gilbert, A. ve Dawn Iacobucci, (2002). **Marketing Research** Orlando: Harcourt Inc. College Publishers. 8th edition s. 107

Clark, Lynn. (2000). **SOS Duygulara Yardım** Çeviren: Gültekin Yazgan İstanbul: Evrim Yayınları.

Coetzee, C. ve Schaap P.C. (2003). The Relationship Between Leadership Styles and Emotional Intelligence. **Paper presented at the 6th annual conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology**, Johannesburg, South Africa.

Cooper, R.K.ve Sawaf, A. (2000). **Liderlikte Duygusal Zeka** Çev: Bedriye Ayman ve Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık,

Covey Stephen R. (2004) **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı** - Kişisel değişim için Altın Kurallar. Çev: Gönül Suveren-Osman Deniztekin 25. Basım. İstanbul: Varlık Yayınları

Cüceloğlu, Doğan (2006) **İnsan ve Davranışı**. Onbeşinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi

Çakar, U. (2006) “Duygusal Zekâ” içinde: **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler** Şerif Şimşek, Said Kınır. İstanbul: Nobel Yayınları. s.111-130.

- Demirel, Özcan (2000). **Planlamadan Uygulamaya Öğretme Sanatı** 2. Basım. Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Devito, Joseph A., (1995). **The Interpersonal Communication Book**, Harper Colins College Publishers, Seventh Edition.
- Dökmen, Ü. (2002). **İletişim Çatışmaları ve Empati** 18. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dubrin, Andrew J., (2000). **Applying Psychology, Individual Organizational Effectiveness**, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Emmerling,R. (2007) Best Practices For Developing Emotional Intelligence In The Workplace. İçinde: **Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu**. Bildiri Kitapçığı. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Cilt 1. Mayıs 7-9. p.11-12.
- Feldman D.A (1999).**The Handbook of Emotionally Intelligent Leadership**-Inspiring Others to Achieve Results. Virginia: Leadership Performance Solutions Pres.
- Frijda , N.H. (1986). **The Emotions**. New York: Cambridge University Press.
- Feldman, D.,A.(1999). **The Handbook of Emotionally Intelligent Leadership**. Leadership Performance Solutions Press.
- Frijda, N.,H. & Mesquita, B. (1994) The Social Roles and Functions of Emotions. In **Emotion and Culture**. S. Kitayama & R. M. Markus (ed.). American Psychological Association. Washington, DC. p. 51-89

Fuimano, Julie (2004). Raise Your Emotional Intelligence. **Nursing Management**. Chicago: Jul, Iss. 7; pp.10.

Gardner, H. (1995). Reflections on multiple intelligences. Phi Delta Kappan, 77(3), 200-208. In: Henry B. Reiff , M. Hatzes Nanette, Michael H. Bramel & Gibbon Thomas (2001). The Relation of LD and Gender with Emotional Intelligence in College Students. **Journal of Learning Disabilities**, 34. n.1, p.66-78.

Genç, Nurullah (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Seçkin Yayınları.

Geybullayeh, G (2002).**Yönetimin Esasları** Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.

Goleman, D. (2003). **Duygusal Zeka Neden IQ'dan daha önemlidir?** Yirmiüçüncü baskı. İstanbul: Varlık Yayınları.

-----, Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). **Yeni Liderler**. Çev: Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları.

----- (2000). **İş Başında Duygusal Zekâ**, Varlık Yayınları, İstanbul

Gomez-Mejia, L., R. & Balkin, D. B., (2002) **Management**. New York:McGraw-Hill.

Gün, N. (2002). **Geçmişin Gölgeleeri**. Duyguların Dili. 7. Baskı. İstanbul: Kuraldışı Yayınları.

- Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı. (2004) **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: MediaCat Yayınları,.
- Güney, Salih (2000). **Davranış Bilimleri**, Ankara : Nobel Yayınları.
- Güz,N.,Küçükerdoğan, R., Sarı, N., Küçükerdoğan B, Zeybek, İ. (2002) **Etkili İletişim Terimleri**, İstanbul: İnkılap.
- Huneryager, S.G. And Heckman, I.L. (1967). **Human Relation in Management**. South-Western Publishing Company USA.
- Herrnstein Richard ve Murray, Charles (1994).**The Bell Curve**. Inteligence and Class Structure in American Life. Free Pres.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (2002). **Organizational Behavior and Management**, , New York: McGraw Hill.
- James, J. (1997). **Gelecek Zamanda Düşünmek**. Çeviren: Z. Dicleli. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Kakabadse, A , Bank, J. ve Vinnicombe, S., (2004) **Working in Organisations** Second Edition. Gower Publishing. Burlington, USA.
- Kaptan, Saim (1983) Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri, Ankara içinde Seda Saracaloğlu, Ahmet F. Kaşlı (2001). **Öğretmen Adaylarının**

Bilgisayara Yönelik Tutumları ile Başarıları Arasındaki İlişki. Ege Eğitim Dergisi,1.İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası.

Karasar, Niyazi (2000). **Araştırmalarda Rapor Hazırlama.** 10. Basım. Ankara: Nobel Yayınları.

Katz, Robert L. (1963). **Empathy, Its Nature and Uses.** Macmillan Company. USA.

Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği.** 9.baskı İstanbul: Beta Basım Yayın

Konrad, S. & Hendl, C. (2003). **Duygularla Güçlenmek (EQ).** Çeviren: Meral Taştan İstanbul: Hayat Yayınları.

Kovancı, Ahmet (2001) **Toplam Kalite Yönetimi.** 1.Basım. Ankara: Sistem Yayıncılık

Kreitner, Robert (2007) **Management** Tenth Edition New York: Houghton Mifflin Company.

-----, Kinicki, A. & Buelens, M. (2002). **Organizational Behaviour.** Second European Edition. New York: McGraw Hill Publishing Company.

Kultanen, T. (2001). **Emotional Intelligence in Superior Knowledge Work.**

www.telework2001.fi/kultanen.pdf2001 adresine 18 Kasım 2003 tarihinde erişildi.

- Lazarus R. S (1991). Emotion and Adaptation. New York: Oxford University Press. In: R. Kreitner, A. Kinicki, & M. Buelens. **Organizational Behaviour**. Second European Edition. New York: McGraw Hill Publishing Company. 2002
- Larsen, Randy, J., Diener, Ed & Lucas, Richard E. (2002). Emotion: Models, Measures and Individual Differences. In **Emotions In The Workplace**, Robert G. Lord, Richard J. Klimoski & Ruth Kanfer (ed.). New York: Jossey Bass. p.64-107.
- Lord, Robert G. ve Kanfer, Ruth (2002). Emotions and Organizational Behavior. In **Emotions In The Workplace**, Robert G. Lord, Richard J. Klimoski & Ruth Kanfer (ed.). New York: Jossey Bass. p.5-20.
- Luthans, Fred (2002). **Organizational Behavior**. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lynn, A., B. (2003). **Emotional Intelligence Activity Book: 50 Activities Developing EQ at Work**. New York: Amacom.
- Lewis, P. S., S. H. Goodman and P. M. Fandt: (1998). **Management: Challenges in the 21st Century**, International Thomson Publishing, Cincinnati, OH.
- Kitayama, S. & Markus, R., M. (1994). **Emotion and Culture**. American Psychological Association. Washington, DC. p. 89-133
- Mehrabian, Albert (1987), Silent Messages. Belmont, California:Wadsworth. In: E.S. Shapiro, **Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**. Çeviren: Ümran Kartal. İstanbul: Varlık Yayınları. 2003.

Merlevede,P. Vandamme, R.& Bridoux, D. (2006). **7 Adımda Duygusal Zekâ**. Çeviren T. Kırca. İstanbul: Omega Yayınları.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact, **Harvard Business Review**, 53 (4), pp.49-61. In: A. J. Bank Kakabadse, & S. Vinnicombe **Working in Organisations** Second Edition. Gower Publishing. Burlington, USA. 2004.

Nakip, M. (2003). **Pazarlama Araştırmaları**. Ankara: Seçkin Yayınları.

Nichols, Ralph G. and Leonard A. Stevens. (2000). “İnsanları dinlemek”, **Etkin İletişim**. Çev. Ahmet Gürsel içinde: 11-32. İstanbul: MESS.

Nelson, D.,B., Low, G., R. (2003). **Emotional Intelligence**. Ohio: Prentice Hall.

Özkalp, E.ve Kirel, Çiğdem (2005). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: ETAM

Reiff , Henry B. Nanette M. Hatzes, Michael H. Bramel & Gibbon Thomas (2001). The Relation of LD and Gender with Emotional Intelligence in College Students. **Journal of Learning Disabilities**, 34 n.1, p.66-78.

Rona, L.,A. (2004). Teşhis, tedaviden önce gelir anlamaya çalışmak da anlaşılmaktan önce. **Kişisel Gelişim Dergisi**. Ağustos, s. 32-33.

Robbins, S. (2005). **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.

Rue L.W ve Byars L.L. (2007). **Management**. Twelfth Edition. New York: Mcgraw Hill Irwin.

Ryback, D. (1997) Putting Emotional Intelligence To Work Successful Leadership is More Than IQ. Butterworth-Heinemann. USA. In: Coetsee, C. ve Schaap P.C. The Relationship Between Leadership Styles and Emotional Intelligence. **Paper presented at the 6th Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology**, Johannesburg, South Africa, 2003.

Sayers, F., Bingaman, C., E. Graham, R. ve Wheeler, M. (1993). **Yöneticilikte İletişim**. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.

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

Stein S. J & Book H E. (2003). **Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı**. Çeviren: Müjde Işık. İstanbul: Özgür Yayınları.

Sutarso, T., Baggett, L. K., Sutarso, P., & Tapia, M. (1996). Effect of Gender and GPA on Emotional Intelligence. **Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association**, November, Tuscalossa, AL.

Shapiro, E.S. (2003). **Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**. Çeviren: Ümran Kartal. İstanbul: Varlık Yayınları.

Smigla, J.,E. ve Pastoria, G. (2000). **The CPA Journal**. v.70 no6

Staw, B. M.; Sutton, R.; Pelled, L. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. **Organization Science**, 5, p.1.

Smith, H., C, (1973). **Sensitivity Training: The Scientific Understanding Of Individuals**. McGraw-Hill, Inc. USA.

Solmaz, Başak (2004). **Kurumsal Söylenti ve Dedikodu**. Konya: Tablet Yayınları.

Toktamışoğlu, M., (2003) **Aklın Öteki Sesi-Duygusal Zekayla Başarı**. İstanbul: Kapital Yayınları.

Tucker, Anne M. McCarthy & Douglas A. Benton (2002) **The Human Challenge: Managing Yourself**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Ural, Ayhan (2001). **Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı: 2.

Uztuğ, F. (2003) İletişim Engel ve Etmenleri. **Meslek Yüksek Okulları için Genel İletişim**. Uğur Demiray (ed.). İstanbul: Pegem Yayıncılık, s.193-214.

Vecchio, R.,P. (2006). **Organizational Behavior**. 6th Edition. Thomson South Western.

Weisinger, H. (1998). **Emotional Intelligence at Work**. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

William, John W. & Egglend, Steven A. (1991). **Örgütlerde İletişim**. Çeviren: Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, ve Ali Atıf Bir. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. No: 628.

Yamak, Oygur (1998). **Kalite Odaklı Yönetim**.. İstanbul: Panel Matbaacılık.

Yaylacı, Gaye. Ö. (2006). **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği**. İstanbul: Hayat yayınları.

Yeniçeri, Ö. (2006). Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü. **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar** Özcan Yeniçeri (ed.). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yüksel, A., H. (2003) İletişim Kavram ve Tanımı **Meslek Yüksek Okulları için Genel İletişim** Uğur Demiray (ed.). İstanbul: Pegem Yayıncılık s. 1-34.

----- (2003) Sözsüz İletişim **Meslek Yüksek Okulları için Genel İletişim**. Uğur Demiray (ed.).. İstanbul: Pegem Yayıncılık. s.35-54 arası

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and Thinking: Preferences need no inferences. **American Psychologist**, **35**, p.151-175.

Zanden, J. W (1997). **Human Development**. Sixth Edition. Ohio: McGraw Hill.

EKLER

Ek 1. Duygusal Yeterlilikler Envanteri (Öz Değerlendirme)

Ek 2. Duygusal Yeterlilikler Envanteri (360 derece Değerlendirme)

Ek 3. Örgütsel İletişim Envanteri

Duygusal Yeterlilikler ve Örgütsel İletişim Envanteri

Bu veri toplama aracı Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen doktora tezi kapsamında geliştirilmiş bir bilgi toplama aracıdır.

Bu envanteri tamamlamak 20 dakikadan daha az vaktinizi alacaktır. Envanter iki bölümden oluşmaktadır. Her bölüme ilişkin açıklamalar bölüm başlarında yer almaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler, duygusal yeterliliklere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise çalıştığınız kurumdaki iletişim sürecini belirlemeye yönelik düşünceleri ortaya koyan ifadeler yer almaktadır.

Bu envanter aracılığıyla toplanan veriler tez çalışması dışında başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Araştırmacı
Arş. Gör. Yavuz TUNA
 Anadolu Üniversitesi
 İletişim Bilimleri Fakültesi
yavuzt@anadolu.edu.tr

Danışman
Prof. Dr. Sezen ÜNLÜ
 Anadolu Üniversitesi
 İletişim Bilimleri Fakültesi
sunlu@anadolu.edu.tr

Bölüm I (Kişisel Bilgi)

Değerlendirilen Kişi:.....

1- Adınız Soyadınız (Kişisel Bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır)

.....

2- Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

3- Yaşınız :

20 -25 yaş 26 - 30 yaş 31 -35 yaş 36 -40 yaş 41 ve üstü

4- Eğitim düzeyiniz:

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Yüksek lisans ve üstü

5. Yaşar holding bünyesinde hangi şirkette çalışıyorsunuz ?

.....

6. Meslekteki tecrübeniz :

1-5 yıl 6-11 yıl 12-17 yıl 18-23 yıl 24-29 yıl 30 yıl ve üzeri

7- Şu an çalıştığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1-5 yıl 6-11 yıl 12-17 yıl 18-23 yıl 24-29 yıl 30 yıl ve üzeri

8- Görev yapmakta olduğunuz bölüm :.....

9- İşyerindeki unvanınız :

10- Şu an bulunduğunuz pozisyondaki çalışma süreniz

1-5 yıl 6-11 yıl 12-17 yıl 18-23 yıl 24-29 yıl 30 yıl ve üzeri

