

**YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN ASTLARIN İŞ YAPIS
BECERİLERİNE VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

GİZEM DENİZ ERTAŞ

Eskişehir 2023

**YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN ASTLARIN İŞ YAPIS
BECERİLERİNE VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

Gizem DENİZ ERTAŞ

DOKTORA TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. A. Halûk YÜKSEL

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ağustos 2023**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gizem DENİZ ERTAŞ'ın "Yöneticilerde Duygusal Zekâ Düzeyinin Astların İş Yapış Becerilerine Ve Çalışan Bağlılığına Etkisi" başlıklı tezi 11/08/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin 37. maddesi uyarınca, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Ahmet Haluk YÜKSEL	
Üye	: Prof. Dr. Erhan EROĞLU	
Üye	: Prof. Dr. Murat ATAİZİ	
Üye	: Prof. Dr. Birol GÜLNAR	
Üye	: Doç. Dr. Ferihan AYZ	

Enstitü Müdürü

ÖZET

YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN ASTLARIN İŞ YAPIŞ BECERİLERİNE VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Gizem DENİZ ERTAŞ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2023

Danışman: Prof. Dr. A. Halûk YÜKSEL

Örgütlerin kullandığı yönetim yaklaşımları sanayi devrimi ve takip eden yüzyıllar içerisinde değişen ihtiyaçlar ile gelişmekte ve evrilmektedir. Çağımızda ise şirketler sadece IQ bazlı klasik yönetim anlayışından farklı arayışlar içerisindedir. Yüksek rekabetin olduğu sürekli değişen ve gelişen sistemlerde örgütlerin de buna uyum sağlaması gerekmektedir. Bunu sağlayabilecek ve örgütsel bağlılığı artıracak yönetim kapasitesi için duygusal zekanın önemi önemli çalışma konularındandır.

Duygusal zekanın yönetim becerilerine etkileri birçok çalışmaya konu olmuştur. Peki, gerçekten çalışanların performansını yükseltmede duygusal zekası yüksek yöneticilerin rolü var mıdır? Duygusal zekası yüksek bir yönetici çalışan bağlılığını artırır mı? Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmada duygusal zekası yüksek yöneticilerin rolü var mıdır? Bu ve benzeri sorulara ışık tutmak için kurumsal bir işletmede çalışanlar ile nitel yöntem kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve çıkan veriler yorumlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zeka, Çalışan Bağlılığı, Liderlik, Motivasyon

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL OF MANAGERS ON THE WORKING SKILLS AND LOYALTY OF EMPLOYEES

Gizem DENİZ ERTAŞ

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, Aug 2023

Advisor: Prof. Dr. A. Halûk YÜKSEL

The management approaches used by the organizations are developing and evolving with the changing needs in the industrial revolution and the following centuries. In our age, companies are in search of something different from the classical management approach based only on IQ. Organizations need to adapt at the systems that are constantly changing and developing where there is high competition. The importance of emotional intelligence for the management capacity that can improve adoption and increase organizational commitment is one of the important study subjects.

The effects of emotional intelligence on management skills have been the subject of many studies. Do managers with high emotional intelligence really have a role in raising the performance of their employees? Does a manager with high emotional intelligence increase employee engagement? Do managers with high emotional intelligence have a role in revealing the talents of their employees? In order to shed light on these and similar questions, semi-structured interviews were conducted with the employees in a corporate enterprise using the qualitative method and afterwards the data were interpreted.

Keywords: Emotional Intelligence, Employee Engagement, Leadership, Motivation

ÖNSÖZ

Endüstri mühendisi olarak başladığım yüksek lisans ve doktora hayatımdaki tüm çalışmalarımda beni yüreklendiren, en iyiyi yapabileceğime inanan ve inandıran değerli danışmanım Prof. Dr. A. Haluk Yüksel'e destekleri için çok teşekkür ederim. Tez İzleme Komitesi'nde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Erhan Eroğlu ve Prof. Dr. Şahin Karasar tezin şekillendirilmesinde büyük katkı sağladılar, kendilerine teşekkürü bir borç bilirim. Savunma jürisindeki destekleri için Prof. Dr. Murat Ataizi, Prof. Dr. Birol Gülnar ve Dr. Ferihan Ayaz'a yapıcı geri bildirimleri ve tezin son haline gelmesindeki katkıları için teşekkür ederim.

Çalışmamdaki görüşmelerde tüm açık yüreklilikleriyle sorularıma cevap veren emekçi arkadaşlara çok teşekkür ederim. Gerçekler konuşuldukça, problemler açığa çıktıkça ve çözüldükçe işletmelerdeki, şehirlerdeki, ülke yönetimindeki ve dünya düzenindeki sistemler en iyiye gidecektir.

Her çalışmamda desteğini hissettiğim değerli ailem, iyi ki varsınız.

Son teşekkürüm sana dede, benim torunum kafasına koyduğu her şeyi yapar derdin, istediğim her şeyi başarabildim, seni yaşatmak dışında...Bir yerlerde beni gördüğün ve gurur duyduğuna eminim...

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO/ÇİZELGELER DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA YÖNELİK KURAMSAL ÇERÇEVE.....	1
2.1. Duygusal Zeka	1
2.1.1. Zeka anlayışlarının tarihsel gelişimi	2
2.1.2. Duygusal zeka kavramı	2
2.1.3. Duygusal zekanın tarihsel olarak gelişimi	4
2.1.4. Duygusal zekayı oluşturan etmenler ve liderlik tipleri ile bağlantıları ..	6
2.1.5. Duygusal zekanın nörolojik altyapısı	10
2.2. İş Yaşamında Duygusal Zeka	11
2.3. EQ Haritası.....	13
2.4. Grup Duygusal Zekası.....	14
2.5. Grup Duygusal Zekası Geliştirme	17

2.6. Çalışanların Motivasyonunun Örgütsel Etkinlik Üzerine Etkisi	18
2.6.1. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler.....	18
2.6.2. Çalışan motivasyonu ve organizasyonel etkinlik	19
2.6.3. Çalışan katılımının bireysel faktörleri ve iş sonuçları.....	20
2.7. İş Yaşamında Duygusal Zeka	21
2.7.1. İş yaşamında duygusal zeka göstergeleri.....	21
2.7.2. İş yaşamında duygusal zekanın etkisi	21
2.8. Örgütsel Bağlılık	23
2.8.1. Çalışan bağlılığı kavramı	23
2.8.2. Çalışan bağlılığının önemi.....	24
2.8.3. Çalışan bağlılığının ölçülmesi	25
2.8.4. Çalışan bağlılığını etkileyen unsurlar	26
2.8.5. Örgüt ve Örgüt kültürü.....	28
2.8.6. Örgütlerde iletişim ve duygusal zeka	28
2.8.7. Örgütlerde motivasyon ve liderlik.....	31
2.9. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık	32
2.9.1. Duygusal zekanın analizi.....	32
2.9.2. Duygusal zekası yüksek yöneticilerin çalışan bağlılığına etkisi.....	36
2.9.3. Duygusal zekası yüksek yöneticilerin çalışanların iş sonuçlarına etkisi.....	37
3. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ.....	38
3.1. Araştırmanın Uygulama Kapsamı	38
3.2. Araştırmanın Konusu ve Problem Durumu	38
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	41
3.5. Araştırmanın Sınırlılıklarının Tanımı	41
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	41

3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	42
4. YÖNTEM.....	42
4.1. Araştırma Modeli.....	42
4.2. Araştırmanın Nitel Boyutu.....	46
4.2.1. Katılımcılar.....	46
4.3. Örneklem Seçimi.....	46
4.3.1. Olasılıklı örneklem tipleri	47
4.3.2. Olasılıklı olmayan örneklem tipleri.....	48
4.3.3. Örneklem büyüklüğü.....	49
4.4. Nitel veri toplama tipleri	50
4.5. Görüşme formu	51
4.6. Araştırmanın Nitel Boyutunda Güvenilirlik	52
5. BULGULAR VE YORUM.....	55
5.1. Nitel Verinin Analizi	55
6. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	74
6.1. Araştırma Sonuçları ve Tartışma.....	74
6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....	75
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLO/ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Duygusal Zeka Genos Modeli	4
Tablo 2.2. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Çerçevesi.	6
Tablo 2.3. Duygusal Yetkinliklerin Çerçevesi	8
Tablo 2.4. Liderlik Tarzı, Duygusal Zeka ve Organizasyon Etkinliği	8
Tablo 2.5. EQ Haritası	13
Tablo 2.6. Duygusal Zeka Yeterlilik Algoritması.....	33
Tablo 2.7. Yöneticiler için Duygusal Zeka Yeterlilik Modeli	33
Tablo 2.8. Bireysel Katılımcılar için Duygusal Zeka Yeterlilik Modeli.....	33
Tablo 2.9. Bar-On Duygusal Bölüm Envanteri ile Ölçülen Beş Meta Faktör ve On Beş Duygusal ve Sosyal Zeka Faktörü	34
Tablo 2.10. Duygusal Bölüm Envanterinin Karşılaştırılması ve Goleman'ın Duygusal Yetkinlik Çerçevesi.	34
Tablo 4.1. Nitel Yaklaşımların Karakteristik Karşılaştırması.....	45
Tablo 4.2. Görüşme katılımcıları demografik bilgileri	46
Tablo 4.3. Nitel araştırmanın inandırıcılık kavramları.....	52

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Duygusal Zeka ve Organizasyonel Verimlilik Modeli (Cherniss & Goleman, The Emotionally Intelligent Workplace, 2001, s. 8).....	13
Şekil 2.2. Duygusal Süreç (Cherniss & Goleman, The Emotionally Intelligent Workplace, 2001, s. 136)	15
Şekil 2.3. Duygusal Zeka ve Duygusal Süre (Cherniss & Goleman, The Emotionally Intelligent Workplace, 2001, s. 138).....	15
Şekil 2.4. Duygusal Proses ve Kolektif İnanışlar Arasındaki Bağlantı (Cherniss & Goleman, The Emotionally Intelligent Workplace, 2001, s. 140).....	16
Şekil 2.5. Grup Duygusal Zeka Boyutları (Cherniss & Goleman, The Emotionally Intelligent Workplace, 2001, s. 141).....	17
Şekil 2.6. GEI İşbirliğini Nasıl Etkiler? (Cherniss & Goleman, The Emotionally Intelligent Workplace, 2001, s. 154).....	18
Şekil 2.7. Organizasyonlarda Duygusal Zekanın Gelişimi için Optimal Süreç (Cherniss & Goleman, Bringing Emotional Intelligence to the Workplace, 1998, s. 7)	30
Şekil 4.1. Nitel Araştırma Sürecinin Basamakları (Creswell J. , 2014)	44

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden başlayan yönetim ve yönetim yaklaşımları, değişen ihtiyaçlar doğrultusunda gelişerek başladığı noktadan farklı bir noktaya evrilmiştir. 21. yüzyıla geldiğimizde yönetim yaklaşımlarının başında olan, klasik yönetim yaklaşımı ile bir organizasyonu yönetmenin artık mümkün olmadığı görülmektedir. Çağın ihtiyaçlarına göre evrilen yönetim yaklaşımlarında 1900'lü yılların başında IQ'su yüksek kişilerin yönetimin üst kademelerine gelmesi gerektiği düşüncesi hakimken 1980'li yıllardan başlayarak duygusal zekanın da yönetimde önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır (Gürel & Tat, 2010, s. 354).

Aynı işletme çatısı altında aynı maaş, sosyal haklar ve benzer okullardan mezun yöneticiler ile çalışırken, çalışanların bir kısmının daha mutlu ve motive çalıştığı diğer kısmının ise çalışma isteğinin daha az olduğu ve daha az çıktı ürettiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda yöneticilerde duygusal zeka düzeyinin astların iş yapış becerilerine ve çalışan bağlılığına etkisi olup olmadığı sorusu yönetim açısından önem teşkil etmektedir.

2. DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİ VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA YÖNELİK KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde duygusal zekanın tanımı, iş yaşamında duygusal zekanın etkisi, örgütsel bağlılık ve duygusal zeka kavramları ile ilgili kaynaklar incelenmiş ve konular üzerinde durulmuştur.

2.1. Duygusal Zeka

Duygusal zeka terminolojisi duyguları anlamlandırabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Duyguları doğru algılama, düşüncüyü desteklemek için duygulara erişim ve onları oluşturma, duyguları ve duygusal bilgileri anlama, duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları yansıtıcı şekilde düzenleme yetileri de bu terminolojiye dahildir.

Mayer ve Salovey'in oluşturduğu duygusal zeka tanımına göre duygusal zeka, bireyin kendisinin ve çevresinin duygularını izleme, duygular arası ayırım yapma ve bu ayrıştırılan bilgiyi davranış ve düşüncelerini şekillendirirken kullanabilmesini sağlayan

yeteneğin oluşturduğu sosyal zekanın bir formu olarak tanımlanabilir (Mayer & Salovey, 1990).

2.1.1. Zeka anlayışlarının tarihsel gelişimi

Geleneksel zeka anlayışı kişilerin mevcut yeteneklerini ve potansiyellerini saptamayı hedefler. Bunun için niceliksel, mevcut andan soyutlanarak ölçülebilir bir sistematige sahiptir. Geleneksel anlayışta bilişsel zekâ, bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçmektedir. Çağcıl zeka (sosyal - duygusal zeka anlayışı) ise kişilerin gerçek hayattan soyutlanmadan potansiyellerini, gizli güçlerini belirlemek için kullanılmaktadır.

Geleneksel zeka anlayışı, tekil ve sabitken, çağcıl zeka anlayışı çoğul ve geliştirilebilirdir. Çağcıl anlayış hem niceliksel hem de niteliksel olarak ölçümleme yaparken, geleneksel anlayış sadece niceliksel olarak ölçüm yapmaktadır. Geleneksel anlayışta gerçek hayattan soyutlanarak zeka ölçümü yapılması gerekmekte fakat çağcıl anlayışta böyle bir gereklilik bulunmamaktadır. (Gürel & Tat, 2010)

Salovey ve Mayer (Mayer & Salovey, 1993) bir zekanın gerçek bir zeka olarak tanımlanabilmesi için 3 kritere sahip olması gerektiğini savunur:

- Kavramsal kriterler: Zeka zihinsel performansı belirtmeli ve bu performans ilgili kavramı ölçebilmelidir.
- İlişkisel kriterler: Ampirik standartları tanımlar. Yeni bir zeka eski tanımlanmış diğer zekalardan ayrı, fakat nitelik olarak yakın yetenekleri tanımlamalıdır.
- Gelişimsel kriterler: Zekanın deneyim ve yaşla birlikte geliştiğini savunmaktadır.

20. yüzyıla kadar zeka ve duygu kavramları birbirinden ayrı olarak incelenmekte ve yorumlanmaktaydı. Zeka genel olarak psikometrik yöntemler ile ölçülmekte ve tanımlanmaktaydı. 1930 yılında Edward Thorndike'nin sosyal zeka kavramını ortaya atması ile zeka ve duyguların beraber incelenerek bireylerin içsel durumları, davranışları ve motivasyonları açıklanmaya çalışılmıştır (Dhani & Sharma, 2016).

2.1.2. Duygusal zeka kavramı

Duygusal zeka, sosyal, pratik ve kişisel zekaların dahil olduğu sıcak zekalar sınıfının bir üyesi olarak görülmektedir. Bu sıcak zekalar etiketi, bahsedilen zekaların

birey için kişisel, duygusal öneme sahip sıcak konularla ilgilenmesinden ileri gelmektedir (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004).

Goleman'a göre ise duygusal zeka kendini harekete geçirebilme, olumsuzluklara rağmen istenen yolda ilerleyebilme motivasyonuna sahip olma, dürtüleri kontrol ederek iyi sonuçlar için tatminleri erteleyebilme, empati yeteneği geliştirebilme olarak tanımlanır (Goleman, 1996).

Bar-On'a göre duygusal zeka bireyin dış etkenlere tarafından olan baskı ve taleplerle başa çıkabilmesini sağlayabilecek kişisel, duygusal ve sosyal yeterliliklerin bütünü olarak tanımlanabilir. Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zeka, duyguların gücünü, insanın enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak algılama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Doğan & Şahin, 2007).

Duygusal zeka kavramını tam olarak anlamak için duygu ve zeka kavramlarını tek tek betimlemek gerekmektedir. Duygu kavramının birçok tanımı olmakla beraber duygular motivasyona bağlı, fizyolojik, bilişsel psikolojik sistemleri barındıran tepkiler olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda bireyin tepkilerini, şuurunu, farkındalığını ve benzeri alt sistemleri koordine ettiği belirtilebilir. (Thorndike, 1920) zekayı üç bölüme ayırmıştır ve sosyal zeka kavramını ortaya çıkarmıştır. Soyut zeka (düşünceleri anlama ve yönetme), sosyal zeka (insanları anlama ve yönetme) ve mekanik zeka (cisimleri anlama ve yönetme). Sosyal zeka kişinin kendisinin ve çevresinin davranışlarını algılama yeteneği ve bu yetenek ile birlikte elde ettiği bilginin başarılı bir şekilde ilişkilerini yönetmede kullanılmasını içerir. Sosyal zeka sosyal olaylara uyum ve sosyal bilgilerin kullanımını gerektirir (Doğan & Şahin, 2007).

(Goleman, 1996) duygusal zekayı başkalarının ve kendi duygularının farkına varıp, bu duyguları net ve açık bir şekilde ifade etmek olarak tanımlamaktadır. Kişisel ve sosyal yeteneklerin duygusal zekayı belirleyen etmenler olduğundan bahsetmiştir. Kişisel yetenek, tepkisel duygularını yönetebilme, duygularının gücünü ve sınırlarını bilme, baskı altında net düşünüp karar verebilme özellikleri olarak tanımlanabilir. Sosyal yetenek ise karşısındakinin bakış açısını ve gereksinimlerini anlayabilme, açık ve ikna edici konuşabilme, ortak hedefler doğrultusunda kendisini ve etrafındakileri yönlendirme, empati yapabilme ve çatışmaları yönetebilme olarak tanımlanabilir.

Tablo 2.1. *Duygusal Zeka Genos Modeli*

Faktörler	Tanım
Duygusal öz farkındalık	Kendi duygularını algılama ve anlama yeteneği
Duygusal ifade	Kendi duygularını efektif bir şekilde ifade etme yeteneği
Başka kişilere duygusal farkındalık	Başka kişilerin duygularını algılama ve anlama yeteneği
Duygusal akıl yürütme	Duygusal bilgiyi karar verme mekanizmasında kullanma yeteneği
Duygusal öz yönetim	Kendi duygularını yönetme yeteneği
Başkalarının duygularını yönetmek	Başka kişilerin duygularını pozitif olarak etkileme yeteneği
Duygusal kendini kontrol etme	Etkili bir biçimde kendi duygularını kontrol etme yeteneği

Kaynak: (Palmer, Stough, & Harmer, 2009, s. 108)

2.1.3. Duygusal zekanın tarihsel olarak gelişimi

Duygusal zeka bugünkü haline aşağıdaki gibi temel gelişimlerden geçerek gelmiştir (Dhani & Sharma, 2016):

- Edward Thorndike 1930’lu yıllarda sosyal zekayı tanımlamıştır.
- David Wechsler 1940’larda bilişsel olmayan zeka kavramını geliştirmiştir.
- Abraham Maslow 1950’li yıllarda insanların duygusal güç oluşturabileceğini öne sürmüştür.
- Howard Gardner 1975 ve 1983 yıllarında çoklu zeka, kişilerarası ve içsel zeka konseptlerini tanımlamıştır.
- Wayne Payne 1985 yılında duygusal zeka terimini kullanmıştır.
- Keith Beasley 1987 yılında duygusal yeterlilik terimini kullanmıştır.
- Peter Salovey ve John Mayer 1990 yılında duygusal zeka kavramını açıklayan makalelerini yayınlamıştır.
- Duygusal zeka konsepti Daniel Goleman’ın 1995 yılındaki duygusal zeka kitabı ile popüler hale gelmiştir.
- Bar-on, duygusal yetkinlik envanteri çalışmasını (EQ-I) 1997 yılında duygusal zekayı ölçümlemek için bir yöntem olarak sunmuştur.

Psikometrik gelenek, standart testlerle ölçülebilen entelektüel yeteneklere odaklanır, ancak bu tür testlerdeki performans okulda veya hayatta mutlaka başarıya dönüşmez. Bu başarıya erişmek için sürekli genişleyen önemli yetenekler içinde zeka sorunları çözmek veya bir kültürde değerli ürünler oluşturmak için kültürel bir ortamda etkinleştirilebilen bilgileri işleyen biyopsikolojik potansiyel olarak tanımlanabilir (Cherniss & Goleman, 2001, s. 21-22).

Duygusal zeka aşağıdaki kriterler göz önüne alındığında farklı bir zeka çeşitliliği olarak algılanabilir:

- Beyin hasarı ile izolasyon potansiyeli, beynin işleyişindeki diğer yeteneklerden ayrılabilir hale getirir. Beynin duygusal devrelerindeki travma ve bu devrelerin prefrontal alanlar ile bağlantısındaki kopukluklar beyindeki empati veya işbirliği gibi duygusal zeka ile ilgili yetkinliklerde problemler yaşanmasına sebebiyet vermekte iken sadece saf zeka gerektiren yetenekler sağlam olarak kalmıştır.
- Evrimsel bir tarih ve evrimsel olasılık. Beyinde duyguyu yöneten limbik yapılar, insan evrimi boyunca hayatta kalmamız için gerekli olan içgüdüsel duygusal tepkileri üretmede neokortik yapılarla, özellikle prefrontal alanlarla bütünleşir. Bu prefrontal limbik yapılar, duygusal zeka yetkinliklerinin büyük kısmı için alttaki devreler gibi görünmektedir.
- Tanımlanabilir bir çekirdek işlemleri veya işlem kümesi. Duygusal zeka modellerinin evrensel bir özelliği, kişinin kendisinde ve diğerlerinde duyguları tanıma ve düzenleme yeteneğini oluşturan 2×2 çekirdekli bir işlem kümesidir.
- Bir sembol sisteminde kodlamaya duyarlılık. Duygularımızı ve temel duygusal zeka yeteneklerinin operasyonlarını ifade edebiliyoruz.
- Farklı bir gelişim tarihi. Duygusal beceriler basitten (üzgün olduğunuzu kabul etmek) komplekse (üzgün bir meslektaşını ustaca sakinleştirmek) kadar uzanır. Duygusal beceriler çocuklarda belirli ve tanımlanabilir aşamalarda gelişme eğilimindedir: Örneğin, küçük çocukların duyguları etiketleyebildiği ve duyguları hakkında konuşabildiği bir nokta vardır ve bu yetenek, diğerlerindeki duyguları tanıma ve onları yatıştırma yeteneğinden önce gelir.

2.1.4. Duygusal zekayı oluşturan etmenler ve liderlik tipleri ile bağlantıları

Duygusal zekanın etmenlerine bakılacak olursa, bunu bilimsel olarak ilk kullanan Peter Salovey ve John D. Mayer dört ana duygusal yeteneğe dikkat çekmişlerdir (Gürel & Tat, 2010):

- Duyguları algılama: Kişinin kendisinden ve etrafındaki insanlardan duyguları doğru biçimde algılayabilmesidir. Resimden, sanat eserlerinden, çevrelerinden duyguları tanımlayabilmesi ve anlamlandırabilmesidir.
- Duyguları kullanma: Kişinin yaptığı bilişsel aktivitelerde (problem çözümü, düşünme vb) duygularını kullanmasıdır.
- Duyguları anlama: Kişinin duyguların değişimini fark edebilmesi, farklı duygular arasındaki ilişkileri kavrayabilmesidir
- Duyguları yönetme: Kişinin kendi veya etrafındaki insanların duygularını yönetme, yönlendirme yetisine sahip olmasıdır.

Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka çerçevesi aşağıdaki şekilde tablolştırılarak özetlenebilir.

Tablo 2.2. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Çerçevesi.

D.			
D1. Hem hoş olanlar hem de hoş olmayanlar için duygulara açık kalma yeteneği	D2. Duygunun bilgilendiriciliğine veya işe yararlılığına bağlı olarak bir duygu ile yansıtıcı bir şekilde etkileşime girme veya duygudan kopma yeteneği	D3. Hem kendisinin hem de başkalarının duygularını yansıtıcı bir şekilde izleme yeteneği. (ne kadar açık, tipik veya makul olduklarını fark etme)	D4. Aktarabileceği bilgileri bastırmadan olumsuz duyguları filtreleyerek ve hoş olanları geliştirerek kendisi ve etrafındaki duyguları yönetebilme yeteneği
C. Duyguları Anlamak ve Analiz Etmek; Duygusal Bilginin İstihdamı			
C1. Duyguları etiketleme, kelimeler ve duyguların kendisi arasındaki ilişkileri tanıma yeteneği, beğenme ve sevme arasındaki ilişki gibi.	C2. Duyguların ilişkilerle ilgili olarak ilettiği anlamları yorumlama yeteneği, örneğin üzüntü genellikle bir kayba eşlik eder.	C3. Sevgi ve nefret duyguları gibi karmaşık duyguları veya korku ve sürprizin bir kombinasyonu olan hayret gibi karışımları anlama yeteneği	C4. Öfkeden tatmine veya öfkeden utanca geçiş gibi duygular arasındaki olası geçişleri tanıma yeteneği
B. Düşünmenin Duygusal Kolaylaştırılması			
B1. Duygular dikkatleri önemli bilgilere yönlendirerek düşünmeye öncelik veriyor.	B2. Duygular yeterince canlı ve erişimi kolay olduğu için yargılara ve hafızaya gerektiren duygulara yardımcı olarak üretilebilirler.	B3. Duygusal ruh hali değişimleri ile bireyin bakış açısı hem iyimser hem kötümser olarak değişebilir ve böylece birden fazla bakış açısının göz önünde bulundurulmasını teşvik eder.	B4. Bireyin duygusal hali farklı problem yaklaşımlarını teşvik edebilir. Örneğin, mutluluk akıl yürütmeyi ve yaratıcılığı kolaylaştırabilir.

Tablo 2.3. (Devam) Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Çerçevesi.

A. Duygu Algısı, Değerlendirmesi ve İfadesi			
A1. Bireyin fiziksel durumlarında, duygularında ve düşüncelerinde duyguyu tanımlama yeteneği.	A2. Dil, ses, görünüm ve davranış yoluyla diğer insanlardaki duyguları, tasarımları, sanat eserlerini anlayabilme yeteneği.	A3. Duyguları doğru ifade edebilme ve bu duygularla ilgili ihtiyaçları ifade edebilme yeteneği.	A4. Duyguların doğru ve yanlış veya dürüst ve dürüst olmayan ifadeleri arasında ayırım yapabilme yeteneği.

Kaynak: (Salovey & Sluyter, 1997, s. 11)

Goleman'a göre (2015, s. 393-394) duygusal zeka özellikle iş yaşamında aşağıdaki beş duygusal ve sosyal yeterliliği barındırmaktadır:

- **Özbilinç:** İçinde bulunan anda hissettiklerini bilmek ve bunları karar verme mekanizmalarında kullanmak. Kişinin kendi yeteneklerini gerçekçi bir şekilde tanıyarak, sağlam temellere dayanan bir özgüvene sahip olması.
- **Kendine çeki düzen verme:** Kişinin duyguları işini kolaylaştıracak şekilde yönlendirmesi, duygusal sıkıntıları yöneterek üstesinden gelmesi, hedeflerine ulaşabilmek için bazı zevkleri erteleyebilmesi.
- **Motivasyon:** Kişinin kendisini geliştirmek için çaba sarf etmesini, yenilgiler ve engellemeler karşısında dik durmasını sağlayan, hedeflerine gitmesi için yol gösterici olan içten gelen güç.
- **Empati:** Kişinin karşısındakinin neler hissettiğini anlaması, onların tarafından bakması, çok farklı insanlar ile arkadaşlık kurup uyumlu olabilmesi.
- **Sosyal beceriler:** Kişinin etrafındakiler ile pürüzsüz iletişim kurması, onları anlaması ve buna göre duyguları yönetmesi. Bu becerileri kullanarak anlaşmazlıkları çözmesi, ikna edici olması ve liderlik etmesi, işbirliği geliştirici olması, ekip çalışmalarını yönlendirmesi.

Goleman ve Cherniss'e göre duygusal yeteneklerin çerçevesi aşağıdaki tablodaki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.4. Duygusal Yetkinliklerin Çerçevesi

	Kişisel Yetkinlikler	Sosyal Yetkinlikler
Tanıma	Farkındalık Duygusal öz farkındalık Doğru öz değerlendirme Özgüven	Sosyal Farkındalık Empati Hizmet Yönelimi Örgütsel farkındalık
Düzenleme	Öz Yönetim Duygusal öz kontrol Güvenilirlik Dürüstlük Adaptasyon Başarı güdüsü İnisiyatif	İlişki Yönetimi Başkalarını geliştirmek Etki, İletişim Çatışma yönetimi Vizyoner liderlik Değişimi hızlandırmak Bağ kurmak Ekip çalışması ve işbirliği

Kaynak: (Cherniss & Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace*, 2001, s. 28)

Duygusal yetkinlik çerçevesini iyi analiz edebilen duygusal zekası yüksek liderler amaçlar doğrultusunda liderlik tarzlarını şekillendirip buna göre iklim üzerinde olumlu etkiler yaratabilirler. Vizyoner liderlikten tempo ayarlayıcı liderliğe uzanan bu geniş perspektifte her bir liderlik tarzı farklı zamanlara adaptasyon için kritiktir. Örneğin; yeni bir vizyon geliştirme durumunda zorlayıcı liderlik çok baskıcı olduğu için kullanılamazken, kriz anında vizyoner liderlik uygulamak sistemin çökmesine sebep olabilir. Bu nedenle duygusal zekası yüksek liderler liderlik tarzlarını organizasyonun etkinliğine göre şekillendirmelidir.

Tablo 2.5. Liderlik Tarzı, Duygusal Zeka ve Organizasyon Etkinliği.

Liderlik Tarzı	Duygusal Zeka Yetkinlikleri	İklime Etkisi	Amaç	Ne Zaman Uygun?
Vizyoner	Özgüven, Empati, Değişim Hızlandırıcı, Vizyoner Lider	En güçlü olumlu	Bir vizyonu takip etmek için başkalarını harekete geçirmek	Değişim yeni bir vizyon gerektirdiğinde veya net bir yöne ihtiyaç duyulduğunda
Yakın	Empati, Bağ Kurma, Çatışma Yönetimi	Son derece olumlu	Uyum yaratmak	Takımdaki açılan araları kapatmak veya stresli zamanlarda motive etmek için
Demokratik	Ekip Çalışması ve İşbirliği, İletişim	Son derece olumlu	Katılım yoluyla bağlılık oluşturmak	Satın alma veya uzlaşma oluşturmak veya çalışanlardan değerli girdiler almak için

Tablo 2.6. (Devam) Liderlik Tarzı, Duygusal Zeka ve Organizasyon Etkinliği.

Liderlik Tarzı	Duygusal Zeka Yetkinlikleri	İklime Etkisi	Amaç	Ne Zaman Uygun?
Koçluk	Başkalarını Geliştirme, Empati, Duygusal Öz Farkındalık	Son derece olumlu	Gelecek için güçlü yönler oluşturmak	Bir çalışanın performansını artırmasına veya uzun vadeli güçlü yönlerini geliştirmesine yardımcı olmak için
Zorlayıcı	Başarı Güdüsü, Girişim, Duygusal Kendini Kontrol Etme	Kesinlikle olumsuz	Anında uyumluluk	Bir krizde, bir dönüş başlatmak için ya da sorunlu çalışanlarla başa çıkmak için
Tempo Ayarlayıcı	Vicdaniyet, Başarı Güdüsü, İnişiyatif	Son derece olumsuz	Görevleri yüksek standartla gerçekleştirme	Yüksek motivasyonlu ve yetkin bir ekipten hızlı sonuç almak için

Kaynak: (Cherniss & Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace*, 2001, s. 42)

2.1.4.1. Öz farkındalık kümesi: Duyguları anlama ve net öz değerlendirme

Duygusal öz farkındalık, kişinin kendi duygularını tanımanın önemini ve performansını nasıl etkilediğini yansıtır. Örnek olarak bir finansal hizmetler şirketinde çalışan finansal planlamacı alınabilir. Duygusal öz farkındalık, finansal planlamacıların iş performansında çok önemlidir. Finansal planlayıcı ve müşteri arasındaki etkileşim hassastır, sadece para ile ilgili zor sorularla değil, aynı zamanda hayat sigortası gündeme geldiğinde ölüm gibi rahatsızlık veren bir konu ile uğraşır. Planlayıcının öz farkındalığı iyi olduğunda kendi duygusal tepkilerini daha iyi ele alarak bu ürünü de satmalarına yardımcı olmaktadır.

2.1.4.2. Öz yönetim kümesi: İç durumları, dürtüleri ve kaynakları yönetme

Öz yönetim kümesinde en kritik yetkinlik duygusal öz kontroldür. Genellikle sıkıcı ve yıkıcı duygulardan arındırılmış olmak olarak tanımlanabilir. Bu yetkinliğin belirtileri arasında stresli durumlarda etkilenmemiş olmak veya düşmanca davranan bir kişiyle ona saldırmadan uğraşmak sayılabilir. Küçük işletme sahipleri ve çalışanları arasında, sadece kendileri üzerinde değil, yaşamlarındaki olaylar üzerinde daha güçlü bir kontrol duygusuna sahip olanların, iş stresi ile karşılaştıklarında öfke veya depresyona girme veya bırakma olasılıkları daha düşüktür. Yöneticiler arasında en iyi performans gösterenler,

kişisel ihtiyaçlarını organizasyonun hedeflerine hizmet etmek için kullanarak, dürtülerini ve hırslarını duygusal öz kontrol ile dengeleyebilenlerdir.

2.1.4.3. Toplumsal farkındalık kümesi: Kişi ve grupları doğru anlama

Başkalarının ihtiyaçlarını iyi okuma yeteneği, ürün geliştirme ekiplerinin en iyi yöneticilerinde doğal olarak bulunur. Aynı zamanda empati yetkinliği etkili satışlarla ilişkilidir. Giderek daha çeşitlenen bir işgücünde, empati yetkinliği insanları doğru okumayı ve kalıplaşmış bireylerde kaygı yaratarak performans açıklarına yol açacak davranışlara başvurmaktan kaçınmayı sağlar.

2.1.4.4. İş ilişkileri yönetim kümesi: Diğerlerinde istenilen yanıtları teşvik etme

Yeni yüzyılda değişimin ve geçişlerin hızlanması, değişim katalizörü yetkinliğini çok değerli hale getirmiştir. Liderler değişim ihtiyacını fark edebilmeli, engelleri kaldırabilmeli, statükoya meydan okuyabilmeli ve yeni girişimlerin peşinde başkalarını göreve getirebilmelidir. Etkili bir değişim lideri, yeni organizasyon hedeflerinin zorlayıcı bir vizyonunu da ifade eder. Bir liderin değişimi hızlandırmadaki yetkinliği, altındaki çalışanların daha fazla çaba ve daha iyi performans göstererek daha verimli olmalarının yolunu açar.

Bağ oluşturma yeteneği mühendislik, bilgisayar bilimleri, biyoteknoloji ve diğer bilgi bazlı çalışma alanlarındaki yöneticilerde kritiktir, bu yöneticiler ağlarının bir parçası olması için belirli bir uzmanlığa veya kaynağa sahip kişileri seçme eğilimindedirler. Bu yetkinliğe sahip üstün performans gösterenler, kendi kritik çalışmalarında önemli kaynaklar haline gelebilecek insanlarla iyi iletişim kurarlar. Bu tür ilişkiler kurmanın erdemlerinden biri, kurulan güven ve iyi niyet havuzudur; son derece etkili yöneticiler bu ilişkileri geliştirmede ustadır, oysa daha az etkili yöneticiler genellikle bu şekilde bağ oluşturamaz.

2.1.5. Duygusal zekanın nörolojik altyapısı

Duygusal sinirbilim açısından bakıldığında, duygusal zeka ve bilişsel zeka arasındaki beyin aktivitesinde belirleyici sınır, neokortik kapasite ile neokortik ve limbik devreleri entegre eden kapasite arasındaki ayrımdır. Sözel akıcılık, mekansal mantık ve soyut akıl yürütme gibi entelektüel yetenekler, başka bir deyişle, IQ bileşenleri öncelikle neokorteksin belirli alanlarına dayanır. Bu neokortik alanlar zarar gördüğünde, ilgili

entelektüel yetenek de zarar görür. Buna karşılık, duygusal zeka, limbik alanları, amigdalay ve beyindeki genişletilmiş ağlarını, beynin yürütme merkezine bağlayan alttaki nörolojik devrelerin davranışsal özelliklerini kapsar.

Bu devrenin temel bileşenleri arasında prefrontal korteksin dorsolateral, ventromedial ve orbitofrontal sektörleri bulunur. Bu devre, duygusal zekanın dört ana alanının her birinde becerilerin geliştirilmesi için önemlidir. Bu alanlardaki lezyonlar veya bozukluklar farkındalık, kendini yönetme, motivasyon, empati, ilişki yönetimi gibi yetilerin eksik yapılması veya kaybına neden olmaktadır (Cherniss & Goleman, 2001, s. 30).

2.2. İş Yaşamında Duygusal Zeka

İş yaşamında duygusal zeka gerek ast gerekse üst ile olan ilişkilerde en önemli faktörlerdendir. Patronların çalışanlarla ilişkilerini etkileyen şeyleri ve patronların çalışanların ayrılmasını önlemek için hangi becerilere ihtiyacı olduğu düşünüldüğünde, etkili patronlar, çalışanlarının iş durumları hakkında ne hissettiklerini anlayan ve çalışanların cesareti kırıldığında veya memnuniyetsiz hissetmeye başladıklarında etkili bir şekilde müdahale edebilenlerdir. Etkili patronlar kendi duygularını yöneterek, çalışanların onlara güvenmesini ve onlarla daha rahat çalışmalarını sağlarlar. Kısacası, çalışanları istifa etmeyen patronlar şirketlerini duygusal zeka ile yöneten patronlardır.

Çalışanlar ve patronlar kuruluşlarının karşılaştığı en büyük zorlukları aşağıdaki gibi belirtmektedirler (Cherniss & Goleman, 2001, s. 4-5):

- İnsanların büyük ve hızlı değişimle başa çıkmaları gerekiyor.
- İnovasyonu yönlendirmek için insanların daha yaratıcı olması gerekiyor.
- İnsanların çok büyük miktarda bilgiyi yönetmesi gerekiyor.
- Organizasyonun müşteri sadakatini artırması gerekiyor.
- İnsanların daha motive ve kararlı olması gerekiyor.
- İnsanlar birlikte daha iyi çalışabilmeli.
- Organizasyonun, ellerinde bulunan özel yetenekleri daha iyi kullanması gerekiyor.
- Organizasyonun kendi bünyesindeki potansiyel liderleri belirlemesi ve onları yükselmeye hazırlaması gerekiyor.
- Organizasyonun en iyi yetenekleri belirlemesi ve işe alması gerekiyor.

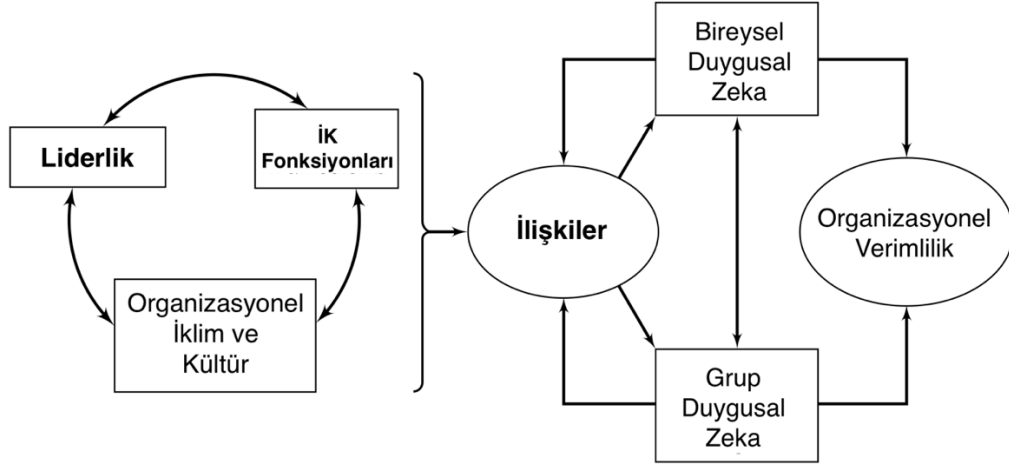
- Organizasyonun yeni pazarlar, ürünler ve stratejik ittifaklar hakkında iyi kararlar alması gerekiyor.
- Organizasyonun insanları yurtdışı görevlere hazırlaması gerekiyor.

Burada bahsedilen ihtiyaçlar hem kamu sektörü hem de özel sektör olmak üzere tüm kuruluşların karşı karşıya olduğu ihtiyaçlardır. Hemen hemen karşılaşılan her durumda, duygusal zeka problemi çözmede önemli bir rol oynamaktadır.

Duygusal zekanın, aşağıdaki alanlarda örgütsel etkinliği etkilediği varsayılmaktadır (Cherniss & Goleman, 2001, s. 6):

- Çalışanın işe alınması ve elde tutulması
- Yeteneğin geliştirilmesi
- Takım çalışması
- Çalışan bağlılığı, morali ve sağlığı
- İnovasyon
- Verimlilik
- Etkinlik
- Satış
- Gelirler
- Hizmet kalitesi
- Müşteri bağlılığı
- Müşteri veya öğrenciler ile ilgili sonuçlar

İş yaşamında organizasyonel iklim ve kültür, gerek bireyin gerekse grupların duygusal zekasından etkilenir. Duygusal zekası yüksek bireylerin oluşturduğu duygusal zekası yüksek grupların ilişkileri organizasyonel verimliliği artırır; organizasyonun iklimini ve kültürünü olumlu yönde etkileyerek geliştirir. Aşağıdaki şekilde buna ilişkin bir akış belirtilmiştir.



Şekil 2.1. Duygusal Zeka ve Organizasyonel Verimlilik Modeli (Cherniss & Goleman, 2001, s. 8)

2.3. EQ Haritası

EQ haritası beş bölüme ayrılmıştır. Bölüm 1 mevcut ortamdır, kişinin hem işte hem de evde baskı, değişiklikler ve memnuniyetler dahil olmak üzere mevcut yaşam koşullarını ele almaktır. Bölüm 2 duygusal farkındalıktır, duygusal okuryazarlığın temellerine bakıldığında, temel duygusal zeka özellikleri kişinin kendini bilmesi, başkalarının farkında olması ve böyle bir farkındalığı ifade etmesidir. Bölüm 3, EQ yetkinlikleridir, insanlarına, olaylara ve koşullara yanıt vermek için zaman içinde geliştirilen temel beceriler ve davranış kalıpları ile ilgilidir. Bölüm 4, EQ değerleri ve tutumlarıdır, kişinin dünyayı nasıl gördüğünü ve içindeki değerleri inceler, bu da kişinin yaptığı seçimleri ve dünyada nasıl davrandığını belirler. Bölüm 5 sonuçları açıklar EQ'nun yaşam kalitesi, iş performansı düzeyi, genel sağlık ve ilişkiler üzerindeki etkilerini açıklar (Cherniss & Goleman, 2001, s. 119-122).

Tablo 2.7. EQ Haritası

Bölüm 1 Mevcut Ortam	
Ölçek 1	Yaşam baskıları
Ölçek 2	Yaşam memnuniyetleri
Bölüm 2 Duygusal Farkındalık	
Ölçek 3	Duygusal öz farkındalık
Ölçek 4	Duygusal ifade
Ölçek 5	Başkalarının duygusal farkındalığı

Tablo 2.8. (Devam) EQ Haritası

Bölüm 3, EQ Yetkinlikleri	
Ölçek 6	Kasıtlılık
Ölçek 7	Yaratıcılık
Ölçek 8	Dayanıklılık
Ölçek 9	Başkaları ile bağlantılar
Ölçek 10	Yapıcı hoşnutsuzluk

Bölüm 4, EQ Değerleri ve Tutumları	
Ölçek 11	Görünüm
Ölçek 12	Şefkat
Ölçek 13	Sezgi
Ölçek 14	Güven yarıçapı
Ölçek 15	Kişisel güç
Ölçek 16	Entegre benlik

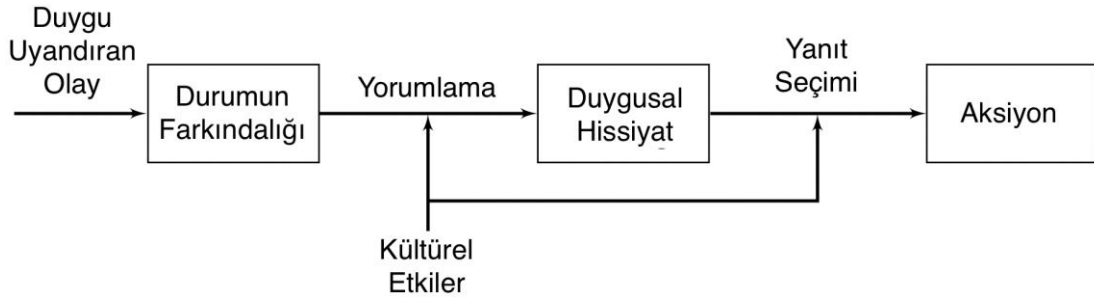
Bölüm 5 Sonuçlar	
Ölçek 17	Genel sağlık
Ölçek 18	Yaşam kalitesi
Ölçek 19	İlişki katsayısı
Ölçek 20	Optimum performans

Kaynak: (Cherniss & Goleman, 2001, s. 119)

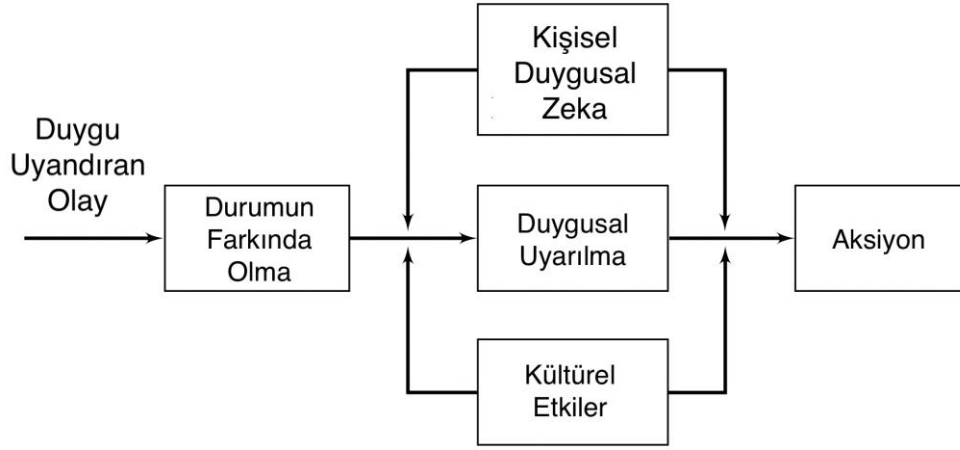
2.4. Grup Duygusal Zekası

Grup duygusal zekası iki mekanizmayla çalışır. İlki grup kültürel normları duygunun yorumlanmasını ve davranışsal tepkisini etkiler, ikincisi duygusal farkındalık, grubun dikkatini çekebilecek konular hakkında bilgi sağlar. Böylece grup duygusal uyarıların yorumlanmasını ve yanıtlanmasını düzenleyen normlar aracılığıyla çalışabilir. (Cherniss & Goleman, 2001, s. 139)

Grup duygusal zekası incelenmeden önce, grup duygusal zekasını oluşturan bireylerin duygusal süreçlerine odaklanmak gerekir. Duygusal süreçleri aşağıdaki şekilde de olduğu gibi ele alacak olursak olaylar kişilerde durum farkındalığı yaratır, farkındalıklar kültürel etkilerle de yorumlanarak duygusal hissiyata dönüşür, duygusal hissiyatlar yanıt seçimimizi belirler ve aksiyon ortaya çıkar.

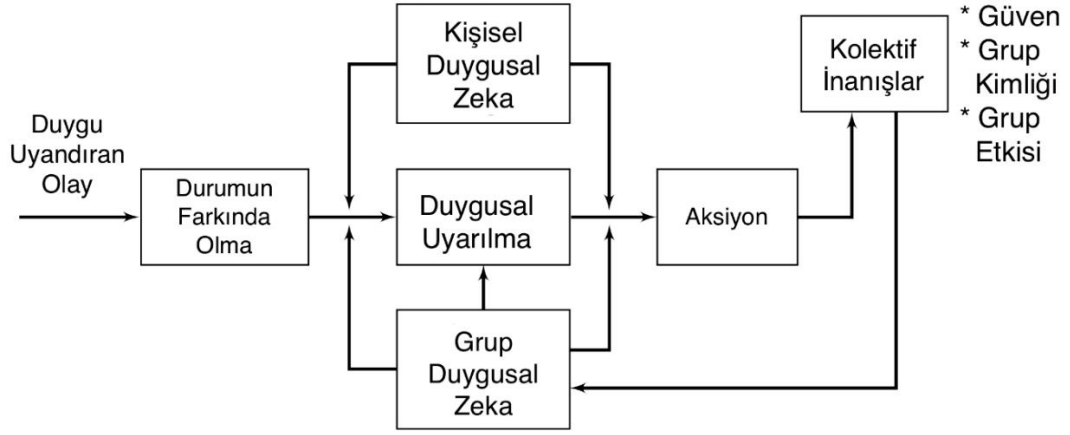


Şekil 2.2. Duygusal Süreç (Cherniss & Goleman, 2001, s. 136)



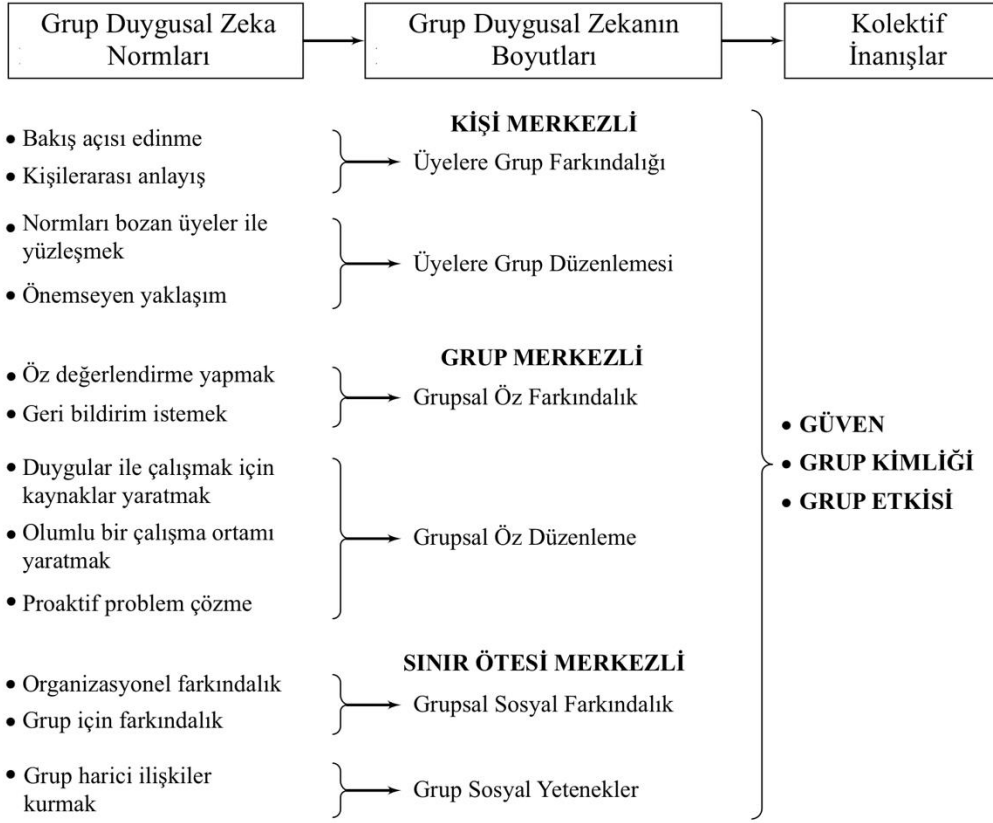
Şekil 2.3. Duyusal Zeka ve Duygusal Süre (Cherniss & Goleman, 2001, s. 138)

Yukarıdaki iki şekle ilave olarak kolektif inanışlar güven, grup kimliği grup etkisi gibi öğeler grup duygusal zekasını etkileyerek kişisel duygusal zeka ile birleşerek aksiyonları doğurur.



Şekil 2.4. Duygusal Proses ve Kolektif İnanışlar Arasındaki Bağlantı (Cherniss & Goleman, 2001, s. 140)

Kolektif inanışlar temelinde grup duygusal zeka normlarından tetiklenir. Grup duygusal zeka normları, grup duygusal zekanın boyutları oluşturur. Grup duygusal zekanın kişi merkezli, grup merkezli ve sınır ötesi merkezli boyutları birleşerek kolektif inanışlar olan güven, grup kimliği ve grup etkisi oluşur.

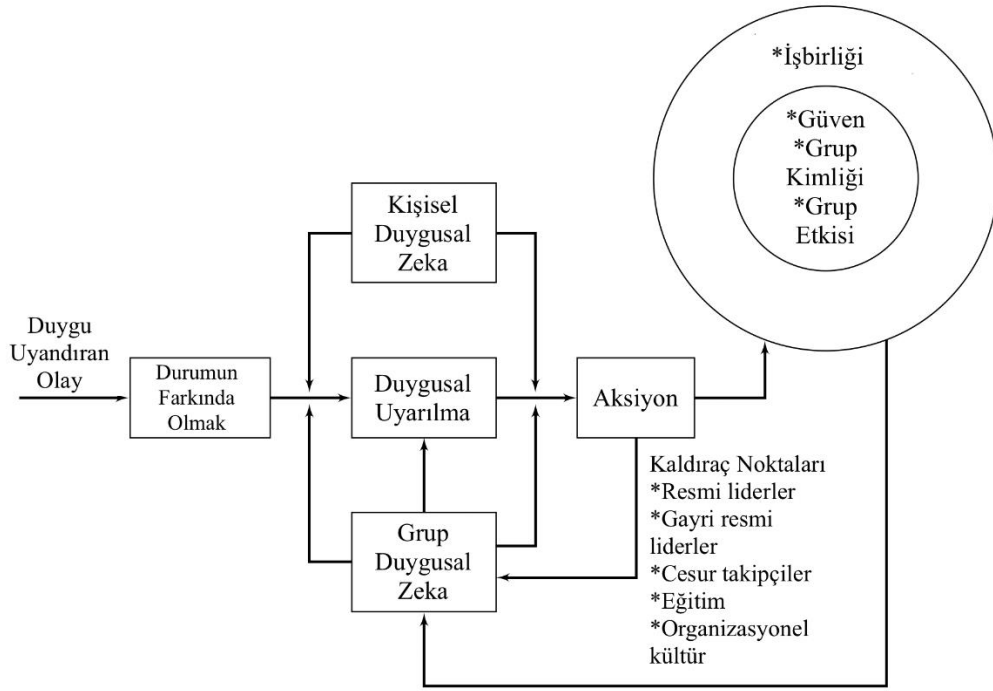


Şekil 2.5. Grup Duygusal Zeka Boyutları (Cherniss & Goleman, 2001, s. 141)

2.5. Grup Duygusal Zekası Geliştirme

GEI normlarının bir dizi etkileşim, gözlem ve yansımadan ortaya çıkış şeklinin örneği ilişki kurma sürecinde gözlemlenmektedir. Yakın ilişki kurmak için kendini iyi ifade etmek önemlidir, fakat yakın ilişkilerde karşılıklı riskler vardır. Bir kişi kendi özelini açarak riski alır, diğer kişi de bu öğrendiği bu özel bilgilerin ona bir zarar vermeyeceğini belirtir ve kendi özelini açar. Bu döngü tekrarlandıkça her bir kişi karşısına daha derinden bağlanır ve güvenir. Benzer tipteki döngü aynı şekilde duygusal zekasını oluşturan grup normlarını geliştirmektedir. Üyeler, birbirlerinin bakış açıları ve duyguları hakkında perspektif alma gibi duygusal olarak akıllı davranışlar sergiledikçe, davranış karşılık bulur ve sonunda grup tarafından onaylanırsa, bir norm haline dahil edilir. (Cherniss & Goleman, 2001, s. 152)

Grup duygusal zekası oluşurken resmi ve gayri resmi liderler, cesur takipçiler, eğitim ve organizasyonel kültür aksiyon alınırken kaldıraç noktaları olarak çalışır ve grup içindeki işbirliğini artırır.



Şekil 2.6: GEI İşbirliğini Nasıl Etkiler? (Cherniss & Goleman, 2001, s. 154)

2.6. Çalışanların Motivasyonunun Örgütsel Etkinlik Üzerine Etkisi

Çalışanların motivasyonu, örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Motive edilmiş çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve işlerinde daha yüksek performans sergilerler. Bu da, örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

Motivasyon, çalışanların işlerine karşı tutumlarını, işlerindeki memnuniyet düzeylerini ve işlerine bağlılıklarını etkiler. Eğer bir çalışan işine motive olursa, işini daha iyi yapmaya çalışır ve daha yüksek bir performans sergiler. Bunun sonucunda, örgütsel etkinlik artar ve örgüt, hedeflerine daha hızlı ve verimli bir şekilde ulaşır.

2.6.1. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler

Kimse bedavaya çalışmaz. Çalışanlar makul bir maaş ve ödeme beklentisi içerisinde ve işveren de çalışanların bunu alacaklarını hissetmelerini isterler. Para temel teşvik, başka hiçbir teşvik veya motivasyon tekniği ona yaklaşamaz. Bireyleri daha yüksek performansa doğru motive etmek için paradan daha iyi bir araç

düşünülemez. Endüstri işçilerini daha fazla verimli olmaları için teşvik eden en temel faktörün para olduğu varsayabilir (Weeraratne, 2011).

Yetkilendirme organizasyonlarda çeşitli faydalar sağlamaktadır. Temel olarak iş gücünde aidiyet ve gurur duygusu yaratır. Aslında yetkilendirme işveren ve çalışan arasında kazan-kazan ilişkisi oluşturur, bu da organizasyonlarda ideal çalışma ortamı olarak görülür. Yetkilendirme insan kapasitesini artırır. Yetkilendirilmiş çalışanlar işine ve iş yaşamına ekstra önem vererek odaklanır, bu da sürekli ilerleme kaydetmelerini sağlar. Çalışanlar yenilikleri ve düşüncelerini, yetkinin dağıtıldığı kuruluşlarda aidiyet, coşku ve zevk duygusuyla yürütürler. Aynı zamanda yetkilendirilmiş çalışanlar sorumluluk bilinciyle çalışırlar ve kuruluşun faydalarını kendi yararlarına tercih ederler (Weeraratne, 2011).

Çalışanların yetkilendirilmesi ve katılımı, çalışanların kuruluşun politikaları, amaçları ve stratejileri ile ilişkili yönetim ve karar vermedeki katkılarından oluşur. Çalışanların firmanın hedefleri, standartları ve politik ilkelerini algılaması, büyük ölçüde çalışan motivasyonu ve iş memnuniyeti ile alakalıdır. Yetkilendirme, çalışanları motive ederek sürekli genişlemeye ve organizasyonel büyümeye sebebiyet verir. Yetkilendirme, çalışanlarda işlerini verimli ve etkili bir şekilde yapmak için motivasyon ve enerji yaratır. İşin özellikleri ve çalışan yetkilendirmesi organizasyon için daha fazla çalışan bağlılığı ve güvenilirliği oluşturmada önemli özelliklerdir. Organizasyona olan sadakat ve yüksek motivasyon, bir işletmenin etkinliği ve büyümesi için en iyi etkilerdir (Weeraratne, 2011).

Yetkilendirme ve tanıma, insanları çalışmaya teşvik eder ve motive eder. Yetkilendirme insanlara sorumluluk ve yetki verir, bunları kullanarak kendi kaderlerini kontrol altında tutmalarını sağlar. İnsanlık için temel olan, herkesin nasıl ve ne iş yaptığı konusunda tanınması gerektiği ve bir dahaki sefere daha fazla bilinmek için daha verimli bir şekilde işlerini yapmalarınıdır.

2.6.2. Çalışan motivasyonu ve organizasyonel etkinlik

Çalışan memnuniyeti ve işe yönelik motivasyon, çalışanın organizasyon hakkındaki beklentilerini ve hizmetine yönelik yaklaşımlarını ifade eder. Organizasyon etkinliği, hedefleri tespit etmeyi ve onları ruhlu ve enerjik bir şekilde ustaca elde etmeyi ifade eder. Pakistan'ın telekomünikasyon ve bankacılık sektöründe örgütsel etkinlik ile çalışan performansı ve motivasyon ilişkisinin incelenmesine yönelik bir çalışma yapıldı. 103 katılımcıdan örnek alındı ve Pearson korelasyonu uygulandı. Sonuçlar, çalışan

motivasyonu ve organizasyonel etkinlik arasında anlamlı pozitif korelasyon (0.287) olduğunu göstermiştir (Malik & Ghafoor , 2011).

Otokratik liderlik stilleri, organizasyonun düz, mekanik tasarımı ve otoriter kurallar ile yönetilen organizasyonlarda tüm karar verme üst yönetimin elindedir ve çalışanlar sadece farklı farklı işleri yapmaları için görevlendirilir. Bu tür organizasyonel ortamlarda çalışanlar yenilikçiliği ve motivasyonlarını baskılayabilir ve bu da organizasyonun performans, büyüme ve etkinliği üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahiptir (Beugré & Offodile, 2001).

İçten memnun ve motive olmuş bir işçi veya çalışan daha verimli olur ve aslında organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini artırarak organizasyon karını maksimize etmeye yardımcı olur. Tüm bunlara bakıldığında çalışan motivasyonu ve organizasyonel etkinlik arasında olumlu bir ilişki vardır.

2.6.3. Çalışan katılımının bireysel faktörleri ve iş sonuçları

International Survey Research (2003) çalışan bağlılığını, firmanın daha büyük iş sonuçları elde etmek için insan kaynaklarının bağlılığını ve katkısını geliştirdiği uygulama olarak tanımlamaktadır. Aynı çalışmada çalışan bağlılığı, çalışanın bilişsel, davranışsal ve duygusal olarak şirketine bağlılığı olarak belirtilmiştir. Çalışan bağlılığı her kuruluş için çok önemlidir. Bağlı çalışanlar, işletmenin temel değerlerine katkıda bulunur ve bağlılıkları, müşterilere ve müşterilere verdikleri hizmetlerde kendini belli eder. Bunu yaparak, bağlı çalışanlar daha yeni müşteriler çekmeye ve mevcut müşterilerin bağlılığını artırmaya yardımcı olmaktadır. Yüksek derecede bağlı bir müşteri daha fazla ürün ve hizmet satın alır, şirkete yeni potansiyel müşterileri yönlendirir, daha uzun süre kalır ve daha fazla geri bildirim verir, bu da organizasyona büyük bir karlılık kazandırır.

Çalışan bağlılığı incelenirken iş bağlılığı ve organizasyon bağlılığı olarak ikiye ayrılarak incelenmelidir. Bu şekilde ayırım çalışan bağlılığını stratejik olarak açıklamaya yardımcı olacaktır. Çünkü bir organizasyonun her üyesinin iş ve organizasyonel olarak rolünü, iş hedefleri ve insan kaynakları stratejileri ile uyumlu olarak inceleyecektir. Bu şekilde incelerken şirketin performans, verimlilik ve strateji geliştirme hedeflerine büyük etkisi olan tutum ve davranışları irdelemiş olacaktır. Şüphesiz, çalışan bağlılığına herkese uyan tek bir cevap yoktur. Bu bir kazan-kazan durumudur, büyük ölçüde bağlı çalışanlar, kuruluşlarının başarısıyla esnek bir şekilde özdeşleşecek ve katkılarından tatmin kazanacaktır. Çalışma arkadaşlarının desteği ise çalışan bağlılığını artıran en uygun

maliyetli yöntemdir. Çeşitli bağıllık faktörlerinin çalışanların iş sonuçlarına önemli bir katkısı olmasına rağmen, iş arkadaşlarının desteği ve uyumu çalışan bağıllığını ve iş sonuçlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu nedenle iş ve organizasyon bağıllığını artırmak ve bununla beraber daha iyi iş sonuçları elde edebilmek için çalışma ortamının tasarımı ve yönetimi kritiktir (Andrew & Sofian, 2012).

2.7. İş Yaşamında Duygusal Zeka

İş yaşamında duygusal zeka, çalışanların kendilerini ve diğerlerini daha iyi anlamalarına, duygularını yönetmelerine, etkili iletişim kurmalarına, stresle başa çıkmalarına ve iş yerinde daha iyi ilişkiler kurmalarına yardımcı olan bir yetkinliktir. Duygusal zekası yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha başarılı ve mutlu olma eğilimindedirler.

2.7.1. İş yaşamında duygusal zeka göstergeleri

Duygusal zeka ve IQ büyük popülasyonlarda bireylerin kariyer başarılarını ölçmek için duygusal zekadan daha güçlü bir tahmin edici olarak kabul edilebilir, çünkü IQ insanları daha kariyere başlamadan sıralar ve onların hangi alana veya mesleğe girebileceğini belirler. Fakat meslek içerisine bakıldığında, hangi bireyin en tepeye ulaşacağı veya kimin başarısız olacağını belirlemek için duygusal zeka IQ'dan daha güçlü bir tahmin edici olacaktır (Cherniss & Goleman, 2001, s. 25).

2.7.2. İş yaşamında duygusal zekanın etkisi

Bilişsel yetkinliklerin ve duygusal zeka yetkinliklerinin çalışma performansına ve yükselmeye etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, 7 yıl boyunca 58 müdür ile çalışılmıştır. Üç etki alanı değerlendirilmiştir, bunlar duygusal yetkinlikler, IQ (entelektüel yetenek) ve yönetsel yetkinlik. Duygusal yetkinlik dayanıklılık, etki, iddialılık, dürüstlük ve liderlik olarak kategorilendirilmiştir. IQ yetkinlik analiz, yargılama, planlama, yaratıcılık ve risk alma olarak kategorilendirilmiştir. Yönetsel yetkinlik denetim, sözlü iletişim, iş anlayışı, öz yönetim ve girişim olarak kategorilendirilmiştir (Cherniss & Goleman, 2001, s. 25).

Araştırma sonucunda duygusal zekanın organizasyonel ilerlemede %36 etkili olduğu bulunmuştur. IQ %27, yönetsel yetkinlik ise %16 etkili bulunmuştur. Bu da

duygusal zekanın kariyer basamaklarını tırmanmak için IQ'dan daha etkili olabileceğini göstermektedir.

Rosete & Ciarrochi (2005)'nin yaptığı 41 yöneticiyi içeren bir çalışmaya göre; duygusal zeka seviyesi yüksek olan yöneticilerin hem iş sonuçlarını elde etme olasılıkları daha yüksek hem de astları ve doğrudan yöneticileri tarafından etkili liderler olarak kabul edilme olasılıkları daha yüksektir. Yapılan regresyon analizi, özellikle duyguları algılama kapasitesinin etkili liderliği tahmin edebildiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bir yöneticinin performans yönetimi açısından sadece çıktıları teslim etmesi değil, aynı zamanda meslektaşları ve personelle etkili bir şekilde başa çıkması da önemlidir. Yöneticilerin çıktı üretme becerilerine sahip olmaları yaygın olabilir. Örneğin, bir teknik uzman karmaşık görevleri çok iyi yerine getirebilir ve iş çıktısı üretebilir ancak astlarını yönetmede etkisiz olabilir, bu da personel devir hızına ve düşük performansa neden olabilir. Bu çalışma duygusal zekası yüksek yöneticilerin meslektaşları ve personelle etkili bir şekilde başa çıkabilme beceresine sahip olduğunu göstermektedir.

Havayolu sektöründe yapılan bir çalışmada (Yangınlar, 2019), yer hizmetleri işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yollarını aradığı ve bunun için duygusal zeka, dönüşümcü lider ve çatışma yönetim tarzlarının önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Havayolu yer hizmetleri işletmelerinde çalışanların amaç ve algılama farklılıkları, iletişim eksikliği, liderlik tarzları, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, takdir edilmeme, kararlara katılım eksikliği çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Dönüşümcü lider takipçilerini cesaretlendirmekte ve onları hedeflerine ulaşmaya istekli hale getirmektedir. Çatışmaların yönetilmesinde, çatışma yönetim tarzlarının yanısıra çalışanların duyguları da önem arz etmektedir. Duygusal zeka yeteneği çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde yaşanan çatışmayı daha yapıcı şekilde yönetmesinde etkili olmaktadır. Araştırma sonucunda duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Başka bir çalışmada (Kandemir, 2021) iş hayatında bireylerin duygusal zekâ düzeylerine bakılarak işe karşı geliştirdikleri mesleki bağlılıkları ve performansları ölçümlenmiştir. Araştırma sonucuna göre duygusal zekânın hem mesleki bağlılığa hem de performansa anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Burada duyguları anlayıp yorumlama yeteneğine sahip kişi mesleğine karşı bağlılık geliştirdiğini ve performansını arttırdığını görmekteyiz. Örneğin; duyguların farkında olan kişi yöneticiden gelen yorumları geri bildirimleri daha iyi anlayarak kendini geliştirmesi mümkün olmaktadır. Yapması

gerekeni fark eden kişi işteki başarısını arttırmaktadır. İşteki başarısı arttırdıkça kişi o mesleğe karşı daha fazla bağlılık hissetmesi olasıdır. Duygusal zekânın iş hayatında önemli bir yere sahip olduğu, şirketlerin eleman alırken duygusal zekâ kıstasını önemsemesi gerektiği bu çalışmanın altı çizilen sonuçları arasında yer almaktadır.

İş yaşamında duygusal zeka, örgütsel bağlılığı da etkileyen bir unsurdur.

2.8. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bir çalışanın işverenine, şirketine ve çalıştığı organizasyona olan bağlılık derecesini ifade eder. Bu bağlılık, çalışanın organizasyonun amaçlarına, değerlerine ve kùltürüne olan uyumunu içerir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurlar örgütsel bağlılık kavramı içinde, çalışan bağlılığı, örgüt kùltürü, örgütlerde iletişim ve duygusal zeka, örgütlerde motivasyon ve liderlik başlıkları altında incelenebilir.

2.8.1. Çalışan bağlılığı kavramı

Kahn (1990, s. 694) çalışan bağlılığını, örgüt üyelerinin benliklerini iş rollerine bağlamak olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar çalışma performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanırlar ve ifade ederler. Çalışan bağlılığının bilişsel yönü, çalışanların organizasyon, liderleri ve çalışma koşulları hakkındaki inançlarıyla ilgilidir. Duygusal yön, çalışanların bu üç faktörün her biri hakkında nasıl hissettiği ve kuruluşa ve liderlerine karşı olumlu veya olumsuz tutumları olup olmadığı ile ilgilidir. Çalışan bağlılığının fiziksel yönü ise, bireylerin rollerini yerine getirmek için harcadıkları fiziksel enerjilerle ilgilidir. Bu nedenle, örgütsel bir rol üstlenirken ve yerine getirirken fiziksel olarak olduğu kadar psikolojik olarak da mevcut olunmaktadır.

Çalışan bağlılığına farklı yönlerden yaklaşıp farklı tanımlar yapan birçok çalışma vardır. Kimisi organizasyonel bağlılık, kimisi organizasyonel vatandaşlık davranışı olarak tanımlamaktadır. Yine de tüm bu çalışmaların ortak paydası çalışanların işlerine olan bağlılıklarıdır. Kısaca çalışan bağlılığını işe olan tutku olarak tanımlayabiliriz (Kular, Gatenby, & Rees, 2008, s. 3).

2.8.2. Çalışan bağlılığının önemi

Genellikle akademisyenler çalışan bağlılığının sonuçlarının şirket hedeflerine olumlu yönde etki ettiği konusunda hemfikirdirler. (Harter, Schmidt & Hayes, 2002)'in yaptığı meta-analiz bunu doğrular niteliktedir. Yaptıkları analiz sonucu çalışan memnuniyeti ve bağlılığının, birçok kuruluş için önemli bir büyüklükte anlamlı iş sonuçları yarattığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, bağlılığın bireysel düzeyde bir yapıda olduğunu ve önce bireysel düzeydeki sonuçları etkilemesi gerektiğini, bunun da iş şirketin iş sonuçlarına yansıtacağını belirtmişlerdir.

Çalışan bağlılığı, müşteri sadakati, iş büyümesi ve karlılık arasındaki kritik bağlantılar bulunmaktadır. Çalışan bağlılığı en yüksek yüzde 25'lik dilim ve en düşük yüzde 25'lik dilimdeki mağazalar bahsedilen bu değişkenler açısından karşılaştırıldığında, en düşük yüzde 25'lik dilimdeki mağazaların açıkça satış değeri, müşteri şikayeti ve çalışan devir hızı olarak daha kötü değerlere sahip olduğu görülmüştür (Kular, Gatenby & Rees, 2008, s. 7).

Yapılan başka bir çalışmada; her bir bağlı olmayan çalışana karşı dört tane bağlı çalışanı olan şirketler, her bir bağlı olmayan çalışana karşı bir tane bağlı çalışanı olan şirketlere göre 2.6 kat daha fazla hisse başına büyüme gerçekleştirmiştir.¹

Muhasebeciler ile yapılan bir çalışmada (Özcan, Geçici & Günlük, 2016), muhasebecilerin örgütsel bağlılıklarının oluşmasında duygusal zekanın etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada Türkiye'nin çeşitli coğrafi bölgelerindeki muhasebe bürolarında bağımlı olarak çalışan 470 muhasebe meslek üyesinin katılımından elde edilen veriler kullanılarak; duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre yüksek duygusal zeka düzeyine sahip olan muhasebecilerin örgüte bağlılıklarının da arttığı gösterilmiştir. Bu nedenle işletmelerin ve muhasebe bürolarının artan rekabet ortamında devamlılıklarını sürdürebilmek için yüksek duygusal zeka düzeyine sahip muhasebecileri istihdam etmeleri rakiplerine karşı avantaj sağlayacaktır.

¹<https://news.gallup.com/businessjournal/27799/investors-take-note-engagement-boosts-earnings.aspx#2> (Erişim tarihi: 02.01.22)

2.8.3. Çalışan bağlılığının ölçülmesi

Çalışan bağlılığının şirketlerin iş sonuçlarına olan katkısını bilen şirketler, çalışan bağlılığını ölçmek ve değerlendirmek istemektedir. Nasıl çalışan bağlılığının birçok tanımını varsa, aynı şekilde çalışan bağlılığını ölçme metotları da birden çoktur.

Tipik olarak bağlılığı ölçmek için yanıtlayıcılardan anket doldurması istenir. Ankette şirketle ne kadar aynı fikirde olduklarına ve her bir anket sorusunun atıfta bulunduğu duygu ve düşünceyi ne sıklıkla yaşadıklarına göre derecelendirmeleri istenir. Çalışan bağlılığı ölçümleri, kullanılan belirli bir tanımlar ile uyumlu ve içerik açısından geçerli olmalıdır (Fletcher & Robinson, 2014, s. 5).

Araştırma topluluğu içinde en sık kullanılan ölçüm, katılımın olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin statüsü olarak tanımlanmasıyla ilişkili olan ölçü olmuştur. Bu, "Utrecht İş Bağlılığı Ölçeği" olarak bilinir ve çeşitli duyguları yakalamaya çalışır. (Schaufeli, Salanova & González, 2002, s. 74) Örnek olarak:

- Canlılık duygusu "İşimde, enerjiyle dolup taşıdığımı hissediyorum"
- Özveri "İşim hakkında hevesliyim"
- Kendini katma "İşime kendimi veriyorum" verilebilir.

Çalışanın iş yerinde nasıl bir kişi olmayı tercih ettiğinin ölçülmesi ile ilgili bazı çalışmalar da vardır. Soane, Bailey & Alfes (2012) yaptığı çalışmada üç ana başlık çıkarmıştır:

- Entelektüel katılım "İşime çok odaklanıyorum"
- Sosyal katılım "İş arkadaşlarımla aynı iş değerlerini paylaşıyorum"
- Duyuşsal katılım "İşim hakkında pozitif hissediyorum"

Bazı çalışmalar ise bağlılığı, işe bağlılık ve organizasyona bağlılık olarak iki kategoride ölçmeye çalışmıştır. Çalışan bağlılığını üç ana boyutta inceleyerek bu iki kategoriyi de içine alacak şekilde ölçümlemişlerdir (West & Dawson, 2012). Bunlardan bahsedecek olursak:

- Motivasyon: İşin faaliyetlerine olan coşkuyu ve psikolojik bağlılığı yansıtır. Bu şekilde anket sorularından oluşur: "İşe gitmek için sabırsızlanıyorum", "İşim konusunda hevesliyim" ve "Çalışırken zaman hızla geçiyor".
- Savunma: Kuruluşun iyi bir işveren ve hizmet sağlayıcı olduğu ve başkalarına tavsiye edilmeye değer olduğu inancını ifade eder. Bu şekilde anket sorularından oluşur: "İş yerimi çalışılabilecek bir yer olarak güvenle tavsiye

ederim.” ve “Bir arkadaşımın veya akrabamın tedaviye ihtiyacı olursa, bu kuruluşun sağladığı hizmet standardını tavsiye ederim.”

- Katılım: Çalışanların kendi işlerinde ve daha geniş çalışma grubu veya organizasyonda öneride bulunma ve iyileştirmeler yapma fırsatlarına sahip olduklarını hissetmelerini ifade eder. Bu şekilde anket sorularından oluşur: “Çalışma alanımda iyileştirmeler yapabiliyorum”, “Rolümde inisiyatif göstermem için sık sık fırsatlar oluyor”, “Ekibimin/departmanımın çalışmalarını geliştirmek için önerilerde bulunabiliyorum” ve “Çalışma alanımı/ekibimi/departmanımı etkileyen değişikliklere karar verme mekanizmalarında yer alıyorum.”

Bütünleşik bir çalışan bağlılığı sonucu veren çalışmalar, şirketler için genel gidişatı görmek için güzel olsa da özel bir kavramdan ziyade genel bir tutumu yakalıyor olabilir. Bu yüzden çok boyutlu çalışan bağlılığı sonuçları veren çalışmalar, çok çeşitli personel grupları olan (Arge, üretim, bakım, yatırım, finans, insan kaynakları vb.) şirketler için kritiktir. Kimi grubun motivasyonu yüksek olurken katılımı az olabilir. Aynı şekilde başka bir grubun şirketi savunması yüksek iken katılımı az olabilir. Bu gibi detay analizler, yöneticileri hangi konulara eğilmesi gerektiği konusunda onları yönlendirebilir (Fletcher & Robinson, 2014, s. 7).

2.8.4. Çalışan bağlılığını etkileyen unsurlar

Birçok araştırma, çalışan bağlılığına yol açan faktörleri belirlemeye çalışmış ve yöneticiler için sonuçlar çıkarmak için modeller geliştirmiştir. Buldukları sonuçlar, çalışan bağlılığı düzeyini artıracak itici güçleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu sonuçlara göre çalışan bağlılığını etkileyen itici sebeplerin birçoğu finansal değildir. İnsanlar çoğunlukla para ile motive olmazlar. Bir şirketin ücreti en azından piyasa ortalamasıyla karşılaştırılabilir olmalıdır. Bununla birlikte, makul bir ilk adım olan ücret ve yan haklar paketini piyasa seviyelerine getirmek, bir şirketi çalışan bağlılığı açısından çok uzağa götürmez, şirketi oyuna sokabilirler, ancak kazanmasına yardımcı olamazlar. (Markos & Sridevi, 2010, s. 92)

Clifton (2008)’a göre yönetici bağlı bir işgücünün anahtarıdır. Liderliğe odaklı şirketler istedikleri çalışan bağlılığı seviyelerine çok daha az maliyetli olarak erişebilmektedir.

Çalışan bağlılığına etkili faktörleri aşağıdaki gibi çeşitlendirebiliriz (Chandani, Mehta, Mall & Khokhar, 2016):

- Kariyer gelişimi: Kariyer geliştirme uygulamaları, kuruluşların yetenekli çalışanları elde tutmasına yardımcı olur ve ayrıca kişisel gelişim fırsatları sunar. Çalışanlar, kariyer gelişimlerini planlayarak kendilerine yatırım yapan şirketlere yatırım yapma eğilimindedir.
- Yeteneklerin etkin yönetimi: Kariyer planlaması, örgütsel destek ve teşviklerden oluşan bir yetenek yönetimi stratejisi, organizasyonda yüksek bağlılık ve düşük yıpranma seviyelerine neden olabilir.
- Liderlik: Çalışanlar, yöneticileri tarafından övüldüklerinde ve onların kendilerine ilgi gösterdiğini gördüklerinde organizasyona daha fazla bağlılık gösterirler. Girişimci firmalarda ise liderliğin vizyoner, gelecek odaklı olması ve çalışan bağlılığını artırmak için çalışanları da vizyonlarına dahil etmeleri gerekir.
- Şirket değerlerinin, politikalarının ve uygulamalarının net olması: Daha yüksek bağlılık sağlamak için şirketler değerlerinin açık ve net olduğunu çalışanlarına hissettirmelilerdir.
- Gücün paylaşılması: Çalışanlar, görevlerini etkileyebilecek kararlar için görüşlerini ifade edebilmeleri gerektiğini düşünürler. Çalışanlar yöneticilerinin güç paylaşan bir yapıya sahip olduğunu görmesi ile daha güçlü hissederler. Bu da motivasyon sağlar ve şirkete aidiyet duygusunu artırır.
- Performans değerlendirmesi: Tarafsız ve şeffaf olduğu bilinen uygun bir değerlendirme tekniği ile çalışanların performanslarını değerlendiren bir şirket çalışanları, daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığı gösterme eğilimindedir.
- Ücret ve yan haklar: Bir kuruluş, çalışanları firmada çalışmaya motive etmek için uygun maaş sistemlerine sahip olmalıdır. Bağlılık seviyesini artırmak için de çalışana belirli ücret ve faydalar sağlanmalıdır.
- Sağlık ve güvenlik: Çalışanların bağlılık düzeyi çalışırken duydukları güvenlik hissi ile ilişkilidir. Bu nedenle tüm kuruluşlar, çalışanların güvenliği ve sağlığı için uygun sistem ve yöntemleri benimsemelidir.
- Tatmin: Tatmin, bağlılığın önemli bir etkenidir. Bu nedenle, kuruluşun işin amaçlarını çalışanın bireysel hedefleriyle eşleştirmesi önemlidir, böylece çalışan işinden memnun hissedebilir.

- İletişim: Uzun vadeli bağlılık, işveren, çalışanlar ve iş arkadaşları arasında iyi bir iletişimle başlar.

Çalışan bağlılığını etkileyen yukarıdaki unsurlar örgüt ve örgüt kültürünün değişim ve gelişimini etkiler.

2.8.5. Örgüt ve Örgüt kültürü

Örgütü genel anlamda kişilerin ortak belirlenmiş amaçlar için çalışmasını sağlayacak bir yönetimi, insan ve teknoloji konularının etkileştiği bir sistemi, kendine ait bir kültürü olan, çalışanları arasında yetki, yönetim ilişkisi olan bir yapı olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünü ise örgüt içerisinde bulunan çalışanların, temsilcilerin, düşünce ve davranışlarına yön veren belirli değer ve inanışlar olarak tanımlanabilir (Güçlü, 2003, s. 147-148).

Örgüt kültürü aşağıdaki konularda organizasyona fayda sağlar (Şahin, 2010, s. 25-26):

- Genel kabul görmüş inanç, değer ve tutumlardan oluşur.
- Çalışanlarına kimlik duygusu katar.
- Çalışanların arasındaki dayanışmayı artırır.
- Çalışanların örgüt ile uyumunu artırır.
- Örgüt içinde geniş bir uzlaşma sağlayarak kutuplaşma, tartışma oluşma riskini azaltır.

Örgüt kültürü, farklı kuşakların bir araya gelmesiyle oluşan bir yapı olduğundan, örgüt kültürünü sağlam temellere oturtabilmek için örgütte bulunan tüm kuşakların uyum içinde çalışması büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürünü etkileyen iç ve dış çevre unsurları vardır. İç çevre unsurları olarak faaliyet alanı yönetim biçimi, üretim tipinden bahsedebiliriz. Aynı şekilde dış çevre unsurları olarak toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler vardır. Ortak amaçlar çerçevesinde tüm kuşaklara hitap edecek bir yapıyı oluşturabilmek için tüm kuşaklar arasında kazan-kazan bir yapı ile yönetim planlanması, iç ve dış çevre unsurlarının birbiri ile dengeli bir şekilde takip edilerek kültüre dahil edilmesi gerekmektedir (Sağır, 2011, s. 115).

2.8.6. Örgütlerde iletişim ve duygusal zeka

Örgüt içi iletişim biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (doğal) olarak ikiye ayrılır (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 106).

2.8.6.1. Biçimsel (resmi) iletişim

Dikey İletişim: Yukarıdan aşağı doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya iletişim olarak ayrılabilir.

Yukarıdan aşağıya doğru olan hiyerarşik iletişim en üst seviyedeki kişinin karar verip altında çalışanların yöneticinin verdikleri karara herhangi bir etki ve yorumunun olamadığı, sadece uygulayıcı pozisyonda oldukları iletişimdir. Bu tür iletişimde, işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleri önemlidir. Bu tür iletişim genelde yazılı, yoruma yer vermeyecek şekilde anlaşılır, açık ve yalın bir dille şekillendirilir. Yukarıdan aşağıya iletişim doğru bilgiler, dürüst bir yaklaşımla, zamanında ve doğru kişilere iletiildiği zaman en etkili sonuçları vermektedir (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 107).

Aşağıdan yukarıya olan iletişimde ast konumdakiler gerekli bilgileri rapor, geribildirim veya tepki halinde üstlerine verir. Yapılan iş, üst yönetime karşı olan eleştiriler, düşünceler paylaşılabilir. Gelişmiş ve kendine güvenen örgütlerdeki dilek, şikayet kutuları, öneri formları, beyin fırtınası, grup toplantı yöntemleri bu tür iletişime örnek verilebilir.

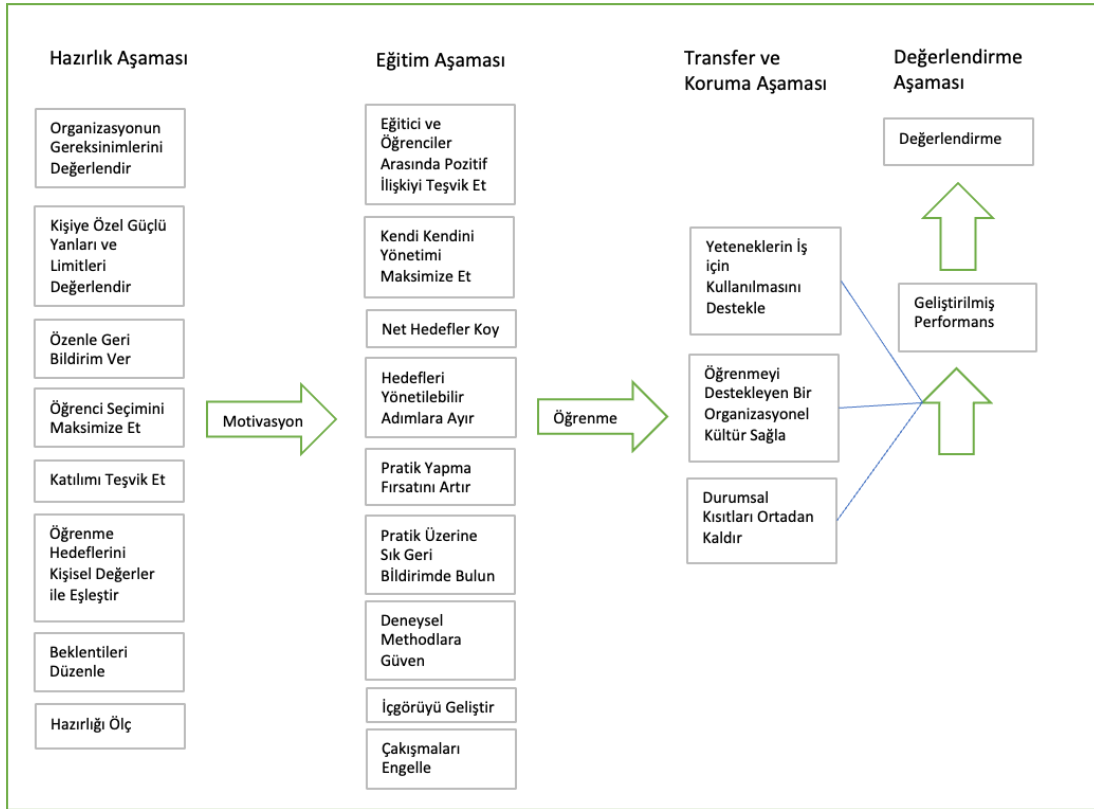
Yöneticiler çalışanlardan olumlu ya da olumsuz geri bildirim alamadığında örgütün işleyişiyle ilgili bilgiyi de edinememiş olurlar. Bu nedenle bir örgütte sağlıklı bir aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yapılıyor olması etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir (Eroğlu, 2011, s. 123). Örgüt yönetim kadrosunun eleştiriye açık ve yapıcı olması aşağıdan yukarıya iletişimin kuvvetlenmesini sağlar.

Yatay İletişim: Örgütlerde aynı düzeyde olan kişiler arasındaki iletişim yatay iletişim olarak tanımlanabilir. Bu iletişim, örgütte bilgi alışverişinin yapılmasında ve koordineli çalışmaların yürütülmesinde önem taşır. Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmış ve bu nedenle yatay iletişimin önemi de artmıştır. Yatay iletişim ile örgüt amaçları bölüm amaçların önüne geçebilecek, benzer işlerin birden fazla bölüm tarafından yapılmasını engelleyecek, kaynakların etkili kullanılmasını sağlayacak ve karar alma sürecini hızlandıracaktır (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 106).

2.8.6.2. Biçimsel olmayan (doğal) iletişim,

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel yapının eksik kalması sonucu çalışanların kendilerinin oluşturdukları doğal gruplar ile gereksinimlerini karşılamasıdır. Biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir. Biçimsel iletişim gibi hiyerarşik yapının aksine, sosyal yapıya dayalı bir iletişim şeklidir. Biçimsel iletişime göre, zaman zaman daha hızlı ve daha etkili olabilmektedir (Eroğluer, 2011, s. 123).

Bilindiği gibi organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösteren organizasyonlar, yok olmadan yola devam edebilmeleri için örgüt içinde hem doğal hem yapay iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadır. Örgüt dışından gelen bilgiler, örgütün yapısında, programlarında sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır (Tanrıverdi, Adıgüzel, & Çiftçi, 2010, s. 106-107).



Şekil 2.7. Organizasyonlarda Duygusal Zekanın Gelişimi için Optimal Süreç (Cherniss & Goleman, 1998, s. 7)

2.8.7. Örgütlerde motivasyon ve liderlik

Genel olarak motivasyon, ihtiyaçları gidermek için harekete geçirecek kuvvet olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014, s. 730). Organizasyonlarda motivasyonun temelde sağladığı fayda çalışanlar ile örgütün amaçlarının ortak hale getirilmesidir. Çalışan örgüt amaçları doğrultusunda çalışma yaparken aynı zamanda kendisi için de faydalı olacaktır. Örgütlerde motivasyonu artırmak için çeşitli uygulamalar yapılmaktadır. Bu uygulamalar her organizasyon için özeldir. Uygulamalar bireyin ve organizasyonun ihtiyaçlarının yanında, toplumsal düzeye, değer yargılarına, eğitime, çevresel faktörlere de bağlıdır. Bu yüzden bir organizasyon hatta bir çalışan için işe yarayan motivasyon kaynağı kesinlikle başka bir çalışan ve organizasyon için işe yarayacak diye bir durum bulunmamaktadır (Karadağ, Işık, Akbolat & Çelen, 2015, s. 313).

Motivasyon özendirici uygulamaları üç temel konuda irdelenebilir (Örücü & Kanbur, 2008, s. 86-88):

- Ekonomik faktörler: Ücret artışı, prim, para ödülleri
- Psiko-sosyal faktörler: Statü, bağımsız çalışma, kişisel gelişim, sosyal uğraşlar, bireysel öneri sistemleri
- Yönetmel-örgütsel faktörler: Yetki, sorumluluk verme, amaç birliğı, eğitimler, karar verici pozisyona getirme, karar verme süreçlerine katılım sağlama, çalışma ortamı iyileştirme

Örgütlerde liderlik anlayışlarını üç bölümde incelenebilir (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergün Özler & Özalp, 2013, s. 102-105):

- Dönüşümcü liderlik: Dönüşümcü liderlik, değişen koşullarına göre örgütte değişimi başlatan, çalışanlarda saygı, cesaret duygularını uyandıran, bu duyguları örgütün amaçlarına ulaşması için yönlendiren bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü lider çalışanların gözünde bir rol model olarak görülür, çalışanların yaptığı işe anlam katarak, bir meydan okuyuculuk katarak motive eder, problemleri, sıkıntılarını farklı bir bakış açısı ile yorumlar, varsayımları sorgular, böylece çalışanların yenilikçi olmalarını teşvik eder, her çalışanına ayrı ayrı ilgi gösterip onların gereksinimlerine göre çalışana yön verir.
- Etkileşimci liderlik: Etkileşimci liderler daha çok işe dönüktürler. Amaçları çalışanları işleri başarmaları için yönlendirip teşvik etmektir. Yaratıcılık ve

yenilikçilikten çok çalışanların daha verimli ve etkin çalışmalarına odaklanırlar. Etkileşimci lider önceden tanımlanan hedefleri beklenen şekilde yapan çalışanların ödüllendirir, örgütte bir sıkıntı veya problem olduğunda, problemi yoketmek için hızlıca harekete geçer, gerekirse işten çıkarma dahil aksiyon alır.

- **Karizmatik liderlik:** Karizmatik liderler çalışanların beğenisini, hayranlığını kazanarak onları etkiler ve onları yönlendirirler. Karizmatik liderleri farklılaştıran, çalışanları inandıkları amaca ulaşmak için harekete geçirme kuvvetleridir. Karizmatik lider geleneksel olmayan araçlar kullanır, kendi güçlerini kullanarak çalışanları etkiler, çalışanları kendi inançlarına inandırma yetenekleri bulunur, hitabet yetenekleri kuvvetlidir ve kitleleri peşinden sürükleyebilir.

2.9. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık

Yüksek duygusal zekâ, kişinin duygularını nerede, nasıl yöneteceğini ve nasıl kullanabileceğini bilmesi, ruh halini yönetmesi ve duygularını düşüncelerine göre dengeleyebilmesi olarak tanımlanabilir (Acar, 2002, s. 54-55). Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, yaşanan kötü olayların kendi performanslarının düşmesine yol açmasını engelleyerek, kendilerini kötü hissettiren durumlardan hızlı şekilde çıkmayı başarabilirler (Çakar & Arbak, 2003, s. 86).

Örgütsel bağlılığı sağlamada duyguları yönetmek büyük önem taşımaktadır, çalışanların farklı yaş, iş tecrübesi ve kültürlerden gelmelerine rağmen aynı amaçta buluşabilmeleri yüksek duygusal zekânın bir ürünüdür. Yüksek duygusal zekâ, yüksek performans, ortak örgüt amaçlarına uyumu beraberinde getirir. Örgüt başarısı için duygusal zekânın yönetimi büyük önem taşımaktadır. (Doğan & Şahin, 2007, s. 246) Günümüzde yöneticiler, sadece sayısal iş sonuçları ile değil, birlikte çalıştıkları farklı kıdem ve yaştaki insanların duygusal zekâlarını kişiye özel yöneterek her yaş ve kıdemdeki çalışanın örgüte olan bağlılığını yüksek tutmakla görevlidirler.

2.9.1. Duygusal zekanın analizi

Duygusal zeka yeterliği kendini tanıma, sosyal farkındalık, öz yönetim ve sosyal yetkinlikler etmenlerinden oluşur.

Tablo 2.9. *Duygusal Zeka Yeterlilik Algoritması*

Kendini Tanıma <ul style="list-style-type: none">• Duygusal Kendini Tanıma veya Doğru Öz Değerlendirme• Özgüven	Sosyal Farkındalık <ul style="list-style-type: none">• Empati• Organizasyonel Farkındalık veya Hizmet Yönelimi
Öz Yönetim <ul style="list-style-type: none">• Öz Kontrol• Güvenilirlik veya Dürüstlük veya Adapte Olabilirlik• Başarı Yönelimi veya İnisiyatif	Sosyal Yetkinlikler <ul style="list-style-type: none">• Etki• Başkalarına Liderlik Etme veya Başkalarını Geliştirme• Bağ Kurma veya Takım Çalışması veya Çatışma Yönetimi• İletişim veya Değişim Hızlandırma

Kaynak: (Cherniss & Goleman, 2001, s. 165)

Yöneticiler için duygusal zeka yeterlilik modelinde kendini tanıma başlığında özgüven, sosyal farkındalık başlığında empati ve organizasyonel farkındalık, öz yönetim başlığında öz kontrol, güvenilirlik ve başarı yönelimi, sosyal yetkinlikler başlığında etki, başkalarına liderlik etme, çatışma yönetimi ve iletişim öne çıkmaktadır.

Tablo 2.10. *Yöneticiler için Duygusal Zeka Yeterlilik Modeli*

Kendini Tanıma <ul style="list-style-type: none">• Duygusal Kendini Tanıma veya Doğru Öz Değerlendirme• Özgüven	Sosyal Farkındalık <ul style="list-style-type: none">• Empati• Organizasyonel Farkındalık veya Hizmet Yönelimi
Öz Yönetim <ul style="list-style-type: none">• Öz Kontrol• Güvenilirlik veya Dürüstlük veya Adapte Olabilirlik• Başarı Yönelimi veya İnisiyatif	Sosyal Yetkinlikler <ul style="list-style-type: none">• Etki• Başkalarına Liderlik Etme veya Başkalarını Geliştirme• Bağ Kurma veya Takım Çalışması veya Çatışma Yönetimi• İletişim veya Değişim Hızlandırma

Kaynak: (Cherniss & Goleman, 2001, s. 167)

Bireysel katılımcılar için duygusal zeka yeterlilik modelinde kendini tanıma başlığında doğru öz değerlendirme, sosyal farkındalık empati ve hizmet yönetimi, öz yönetim başlığında öz kontrol, dürüstlük, başarı yönelimi ve inisiyatif, sosyal yetkinlikler başlığında etki, bağ kurma ve takım çalışması öne çıkmaktadır.

Tablo 2.11. *Bireysel Katılımcılar için Duygusal Zeka Yeterlilik Modeli*

Kendini Tanıma <ul style="list-style-type: none">• Duygusal Kendini Tanıma veya Doğru Öz Değerlendirme• Özgüven	Sosyal Farkındalık <ul style="list-style-type: none">• Empati• Organizasyonel Farkındalık veya Hizmet Yönelimi
Öz Yönetim <ul style="list-style-type: none">• Öz Kontrol• Güvenilirlik veya Dürüstlük veya Adapte Olabilirlik• Başarı Yönelimi veya İnisiyatif	Sosyal Yetkinlikler <ul style="list-style-type: none">• Etki• Başkalarına Liderlik Etme veya Başkalarını Geliştirme• Bağ Kurma veya Takım Çalışması veya Çatışma Yönetimi• İletişim veya Değişim Hızlandırma

Kaynak: (Cherniss & Goleman, 2001, s. 168)

Duygusal zeka düzeyini belirlemek için akademik düzeyde çalışılan en önemli çalışmalar Bar-on, Goleman, Schutte ve Salovey tarafından yapılmıştır. Aşağıda Bar-on duygusal bölüm envanteri ile ölçülen meta faktörler ve duygusal-sosyal zeka faktörleri belirtilmiştir.

Tablo 2.12. Bar-On Duygusal Bölüm Envanteri ile Ölçülen Beş Meta Faktör ve On Beş Duygusal ve Sosyal Zeka Faktörü

A. İçsel EQ	B. Kişilerarası EQ
A1. Duygusal öz farkındalık A2. Girişkenlik A3. Kendine saygı A4. Kendini gerçekleştirme A5. Bağımsızlık	B1. Empati B2. Sosyal sorumluluk B3. Kişilerarası ilişki
C. Adapte Olabilirlik EQ	D. Stres Yönetimi EQ
C1. Gerçeklik testi C2. Esneklik C3. Problem çözme	D1. Stres toleransı D2. Dürtü kontrolü
E. Genel Ruh Hali EQ	
E1. İyimserlik E2. Mutluluk	

Kaynak: (Cherniss & Goleman, 2001, s. 108)

Bar-on'un duygusal bölüm envanteri ile Goleman'ın duygusal yetkinlik çerçevesi yaklaşımları aşağıdaki gibi bir tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.13. Duygusal Bölüm Envanterinin Karşılaştırılması ve Goleman'ın Duygusal Yetkinlik Çerçevesi.

Duygusal Yetkinlik Çerçevesi	Bar-On EQ-I (Duygusal Bölüm Envanteri)
Kişisel Yetkinlik. Kendimizi nasıl yönetiriz? A. Kişisel Farkındalık. Kişinin içsel durumlarını, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesi. A1. Duygusal Farkındalık. Kişinin duygularını ve etkilerini tanıması. A2. Doğru öz değerlendirme. Kişinin güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi. A3. Özgüven. Kişinin kendisine ve yeteneklerine dair güçlü hissetmesi B. Öz Düzenleme. Kişinin iç durumlarını, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmesi. B1. İrade. Yıkıcı duyguları ve dürtüleri kontrol altında tutabilmek. B2. Güvenilirlik. Dürüstlük ve doğruluk standartlarını korumak. B3. Vicdanlı olma. Kişisel performansın sorumluluğunu üstlenmek.	A.İçsel Ölçekler. Kendimizi yönetmek A. İçsel EQ. Kendini ve duygularını tanımanın yanında kendini kabul etme ve ifade etme yeteneği. A1. Duygusal Öz Farkındalık. Kişinin duygularının farkında olma, tanıma ve anlama yeteneği. A3. Kendine Saygı. Kendinin farkında olma, anlama, kabul etme ve saygı duyma yeteneği. A3. Kendine Saygı. Kendinin farkında olma, anlama, kabul etme ve saygı duyma yeteneği. D2. Dürtü Kontrolü. Kişinin duygularını kontrol etme ve harekete geçme dürtüsüne direnme veya geciktirme yeteneği. D2. Dürtü Kontrolü. Kişinin duygularını kontrol etme ve harekete geçme dürtüsüne direnme veya geciktirme yeteneği. B2. Sosyal Sorumluluk. Sosyal grubunun yapıcı bir üyesi olarak bulunma yeteneği. B2. Sosyal Sorumluluk. Sosyal grubunun yapıcı bir üyesi olarak bulunma yeteneği.

Tablo 2.14. (Devam) Duygusal Bölüm Envanterinin Karşılaştırılması ve Goleman'ın Duygusal Yetkinlik Çerçevesi.

Duygusal Yetkinlik Çerçevesi	Bar-On EQ-I (Duygusal Bölüm Envanteri)
B4. Uyum sağlayabilirlik. Değişimi işlemede esneklik.	C. Uyum sağlayabilirlik EQ. Gerçekçi ve esnek bir şekilde değişime uyum sağlama ve sorunları ortaya çıktıkça etkili bir şekilde çözme yeteneği.
B5. İnovasyon. Yeni fikirlere, yaklaşımlara, bilgilere açık olmak	C2. Esneklik. Bireyin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve koşullara göre ayarlama yeteneği.
C. Motivasyon. Hedeflere ulaşmayı yönlendiren veya kolaylaştıran duygusal eğilimler.	C3. Problem Çözme. Kişisel ve sosyal sorunları etkili bir şekilde çözebilme yeteneği.
C1. Başarı Güdüsü. Mükemmellik standardını geliştirmek veya karşılamak için çabalamak.	E. Genel Ruh Hali EQ. İyimser ve pozitif olma ve hayattan zevk alma becerisi.
C2. Bağlılık. Grubun veya kuruluşun hedefleriyle hizalama.	A4. Kendini gerçekleştirme. Kişinin potansiyelini fark edebilmesi, yapmak istediğini yapması ve bunu yapmaktan zevk alması.
C3. İnişiyatif. Fırsatlara göre hareket etmeye hazır olma.	B2. Sosyal Sorumluluk. Sosyal grubunun yapıcı bir üyesi olarak bulunma yeteneği.
C4. İyimserlik. Engellere ve aksiliklere rağmen hedefleri takip etmede ısrar etme.	A5. Bağımsızlık. Kişinin düşünce ve eylemlerinde duygusal bağımlılıklardan arınabilme ve kendini yönlendirebilme becerisi.
Sosyal Yetkinlik. İlişkileri nasıl ele alırız?	E1. İyimserlik. Hayatın daha iyi tarafına bakma ve zorluklar karşısında bile pozitif bir tutum sürdürme yeteneği.
D. Empati. Başkalarının duygularının, ihtiyaç ve endişelerinin farkında olmak,	B. Kişilerarası Ölçekler. İlişkilerimizi yönetmek.
D1. Başkalarını anlamak. Başkalarının duygularını ve bakış açılarını algılamak ve endişeleriyle aktif olarak ilgilenmek.	B1. Empati. Başkalarının duygularının, ihtiyaç ve endişelerinin farkında olmak yeteneği
D2. Başkalarını Geliştirmek. Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını algılamak ve yeteneklerini güçlendirmek.	B1. Empati. Başkalarının duygularının, ihtiyaç ve endişelerinin farkında olmak yeteneği
D3. Servis Yönelimi. Müşterilerin ihtiyaçlarını fark etmek, anlamak ve karşılamak.	B1. Empati. Başkalarının duygularının, ihtiyaç ve endişelerinin farkında olmak yeteneği
D4. Çeşitlilikten yararlanma. Farklı insanlar yardımıyla fırsatlar geliştirmek.	B. Kişilerarası EQ. Başkalarının duygularını anlama ve takdir etme, karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneği.
D5. Politik Farkındalık. Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini anlamak.	A2. Girişkenlik. Kişinin duygu, inanç ve düşüncelerini ifade edebilme ve haklarını zarar vermeden savunabilme becerisi.
E. Sosyal Beceriler. Diğerlerinde istenilen yanıtları alabilmeyi sağlamak.	B1. Empati. Başkalarının duygularının farkında olma, anlama ve takdir etme yeteneği.
E1. Etki. İkna için etkili taktikler kullanmak.	A2. Girişkenlik. Kişinin duygu, inanç ve düşüncelerini ifade edebilme ve haklarını zarar vermeden savunabilme becerisi.
E2. İletişim. Açıkça dinlemek ve ikna edici mesajlar göndermek.	C. Adapte olabilirlik EQ. Gerçekçi ve esnek bir şekilde değişime uyum sağlama ve sorunları ortaya çıktıkça etkili bir şekilde çözme yeteneği.
E3. Çatışma Yönetimi. Anlaşmazlıkları müzakere ederek çözmek.	
E4. Liderlik. Bireylere ve gruplara ilham verici ve yol gösterici olmak.	
E5. Değişim hızlandırıcı. Değişikliği başlatma veya yönetme.	

Tablo 2.15. (Devam) Duygusal Bölüm Envanterinin Karşılaştırılması ve Goleman'ın Duygusal Yetkinlik Çerçevesi.

Duygusal Yetkinlik Çerçevesi	Bar-On EQ-I (Duygusal Bölüm Envanteri)
E6. Bağ kurmak. İşe yarayacak ilişkileri beslemek.	C2. Esneklik. Bireyin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve koşullara göre ayarlama yeteneği. B3. Kişilerarası İlişki. Duygusal yakınlık kurarak, karşılıklı tatmin edici bir ilişki kurma ve sürdürme yeteneği.
E7. İşbirliği. Paylaşılan hedeflere yönelik olarak başkalarıyla birlikte çalışma.	B2. Sosyal Sorumluluk. Sosyal grubunun yapıcı bir üyesi olarak bulunma yeteneği.
E8. Takım Yetenekleri. Kolektif hedefler doğrultusunda grup sinerjisi yaratmak.	C1. Gerçeklik Testi. Kendi içinde deneyimlediği, düşündüğü ile dışarıda nesnel olarak var olanlar arasındakileri değerlendirerek kişinin duygu ve düşüncelerini doğrulama yeteneği. D. Stres Yönetimi EQ. D1. Stres Toleransı. Güçlü duyguları, olumsuz olayları ve stresli koşulları dağılmadan, telaşlanmadan aktif olarak yönetebilme yeteneği. E2. Mutluluk. Kişinin hayatından memnun olması, eğlenmesi ve pozitif duyguları ifade etme yeteneği.

Kaynak: (Cherniss & Goleman, 2001, s. 109-111)

2.9.2. Duygusal zekası yüksek yöneticilerin çalışan bağlılığına etkisi

Prati, Douglas, Ferris & Ammeter (2003, s. 35)'a göre duygusal zekası yüksek yöneticiler takımlarında takım ruhunu oluşturur ve ekibin işbirliği içinde çalışmasını sağlar. Bu da ekibin kolektif bir yüksek duygusal zekaya sahip olmasını sağlar. Böylece çalışanlar daha düşük stres seviyelerine sahip olur, daha yaratıcı olurlar ve organizasyona olan bağlılıkları artar. Daha yüksek iş tatmini ve yüksek çalışan bağlılığı şirketlerde çalışan devir hızını azaltır, çalışan verimliliğini artırır.

İlişki yönetimi başka insanların duygularını yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Başkalarına ilham vermek, onların duygularını ve inançlarını etkilemek, yeteneklerini geliştirmek, anlaşmazlıkları çözmek, güçlü kişisel bağlar kurmak, takım çalışmasını desteklemek ilişki yönetiminin içindedir. İyi bir ilişki yönetimine sahip duygusal zekası yüksek yöneticiler etrafındakileri ikna etmede iyidir, onları kendi vizyonunu benimsemeleri için ikna eder, desteğe ihtiyaç duyduğu zaman insanların onun yanında olmasını sağlayacak şekilde kendi ağını genişletir. Tüm bunlar ile birlikte çalışanlar liderlerinin etkisi ile içinde buldukları organizasyona olan bağlılıklarını artırır (Lunenburg, 2001, s. 3).

Duygusal zekası yüksek yöneticilerin ekiplerine kullandığı dilbilimsel üç yaklaşımı aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Mayfield & Mayfield, 2007, s. 87):

- Hedef veren. Bu yaklaşım belirsizliği azaltır, böylece hedefleri ve kazançları netleştirmiş olur.
- Empatik. Bu yaklaşımda lider ekibi ile daha empati kurma eğilimindedir, onların problemlerine eğilir, iyi yaptıkları şeyleri takdir eder.
- Anlam yaratma. Bu yaklaşım liderin örgüt kültürünü, normları, değerleri, kuralları açıklığa kavuşturduğu şekildedir. Bunu metaforlar kullanarak, hikayeler ile yapar.

Lider bu yaklaşımları gerektiği yerlerde kullanarak ekibinin motivasyonunu üst düzeyde tutar ve çalışan bağlılıklarının artmasını sağlar.

Liderin çalışanlarına mentörlük yapması, onları takdir etmesi ve tanınması çalışanları şirkete olan bağlılığı etkileyen önemli sebeplerdendir. Performans değerlendirmeleri, geri bildirimler, rollerdeki çatışmaları azaltacak açıklamaları yapmak gibi eylemler çalışanların kafa karışıklıklarını azaltarak daha rahat performans göstermelerini sağlar. Kısacası liderle yapılan düzenli iletişim çalışanların iş memnuniyetini artırmakta, bu da çalışan bağlılığına olumlu etki etmektedir (Mayfield & Mayfield, 2007, s. 89-90).

2.9.3. Duygusal zekası yüksek yöneticilerin çalışanların iş sonuçlarına etkisi

Mishra & Mohapatra (2010) duygusal zeka ölçeğindeki puanlar ile performans ölçeklerindeki puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyonlar bulmuştur. Bu, artan duygusal zeka puanlarının, çeşitli sektörlerde çalışan yöneticiler arasında artan performansla ilişkili olduğu anlamına gelir. Bu sonuçlar, duygusal zeka ölçeğinin eşzamanlı geçerliliğine dair kanıtlar sağlar ve ayrıca duygusal zekanın az ya da çok işyeri performanslarıyla ilişkili olduğu fikrini destekler.

Prati, Douglas, Ferris & Ammeter (2003, s. 25)'a göre duygusal zekası yüksek yöneticiler takımlara iki farklı yönde katkı yapmaktadır. Liderler takımları hedeflere ortak olarak çalışmak konusunda motive ederler. Ayrıca liderlerin takım üyelerinin üzerinde değişim odaklı bir etkileri vardır. Böylece liderler takımlarının daha yüksek verimlilik ve performansla çalışmalarını sağlayarak takım çalışanlarının birbirleri ile daha çok etkileşim halinde çalışan, birbirlerine güvenen ve ortak vizyon için ilham veren ekipler haline getirir.

Kısacası yüksek duygusal zekaya sahip liderler efektif çalışan bir takım için önemlidir. Takım çalışanları arasında kolektif bir motivasyon sağlarlar. Karizmatik otoritelerini ve değişim etkilerini kullanarak takım performansını artırırlar. Takım standartlarını, takım kimlik aidiyet duygusunu ve gururunu oluşturarak, takım çalışanlarını yetkilendirerek, takım bilincini oluşturur ve takımın bir bütün olarak hedefler doğrultusunda daha iyiye gitmesine olanak sağlar (Prati, Douglas, Ferris & Ammeter, 2003, s. 35-36).

3. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE TEKNİKLERİ

Bu bölümde araştırmanın kapsamı, amacı, varsayımları belirtilmiş, problemin durumu incelenerek açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Uygulama Kapsamı

Kurumsal bir işletmede yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin astların iş yapış becerisine ve çalışan bağlılığına etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Konusu ve Problem Durumu

Yönetim kuramları incelenecek olursa; klasik yaklaşımda örgütün beşeri ve toplumsal yönü dikkate alınmayarak en yüksek verimliliği elde edecek şekilde bir yönetim yapısı kurulmaya çalışılmıştır. Klasik yaklaşımda, otorite, emredici liderlik, kurumsal yapı benimsenmiş ve örgütün biçimsel yapısı tarif edilmiştir (Güven, 1981, s. 4). Taylor'un ortaya attığı bilimsel yönetim yaklaşımında kişilerden çok mevkiler önemlidir, organizasyonda mekanik bir yapı hakim olup, insan daima ikinci plandadır. Fayol tarafından çalışılan yönetim süreci yaklaşımında iş bölümü merkezileşme, hiyerarşi ve disiplin kavramları ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, genel çıkarlar, bireysel çıkarların her zaman önünde tutulmuş olup, yönetim ve kumanda birliği kavramları önem kazanmıştır. Weber ise bürokrasi yaklaşımında, bürokrasinin dakiklik, disiplin, itaat, dayanışma, hız, kesinlik konularında üstün olduğunu belirtmiştir. Weber'e göre bürokratik ilkelere uyulduğunda ideal, kişiye göre değişmeyen, rasyonel bir örgüt yapısı oluşturmak mümkündür (Şahin, 2004, s. 529).

Klasik yönetim yaklaşımlarından sonra ortaya atılan neo-klasik yönetim yaklaşımında insanların birbirleriyle ve çevresiyle etkileşimleri önem kazanmaktadır. İnsan ilişkilerinin önem kazanmasıyla örgüt yapısı içinde formal ve informal örgütler

oluşmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımının aksine, emredici yönetici yaklaşımı yerini liderlik kavramına bırakmaktadır. Klasik yönetim kuramlarında ödül ve ceza kavramları ön planda kullanılırken, neo-klasik yaklaşımda verimliliğin artması için motivasyon kavramından yararlanılmaktadır (Asunakutlu, 2001, s. 11).

Klasik ve neo-klasik dönem yönetim yaklaşımları örgütleri kapalı birer sistem gibi ele almış olup modern yönetim yaklaşımı örgütleri çevreleri ile etkileşim halinde olan açık bir sistem olarak ele almaktadır. Modern yönetim kuramı içindeki sistem yaklaşımında tek bir neden sonuç ilişkisi kabul edilemez. İnsan davranışlarının birçok nedeni vardır, tek bir nedene bağlayıp buna göre motivasyon sağlanamaz. İnsanlar aynı anda psikoloji, fizyolojik birçok ihtiyaca gereksinim duyabilir. Motive olması için nedenler incelenip bunlarla ilgili bireye en az min standartların sağlanması gerekir. Modern yönetim kuramındaki diğer yaklaşım olan durumsallık yaklaşımında tek bir doğru kuram olmadığı ortaya konulmuştur. İnsanlar, çevresel faktörler ve koşullar sürekli değişmektedir. Durumsal kuramda yöneticiler çalışanlarının isteklerini değişen koşullara göre algılayıp içinde bulunulan duruma ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir (Şahin, 2004, s. 535).

Post-modern yönetim sadece organizasyonları değil, organizasyonların içinde bulunduğu ekosistemi de içine alan bir yaklaşımdır. Post-modern yönetim klasik, neo-klasik, modern kuramların birinin veya hepsinin beraber aynı organizasyon içerisinde uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Post-modern yönetim çevre şartlarına göre değişen birden fazla seçenek sunarak, insan kaynaklarının en optimal şekilde kullanılmasını hedefler (Saroğlu, 1999, s. 218-220).

Yönetim yaklaşımlarının daha iyi yorumlanması için zeka kuramlarını inceleyecek olursak; zeka kuramları geleneksel ve çağcıl olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel zeka anlayışında zeka, tekil ve sabit olup, niceliksel olarak ölçülebilmektedir. Çağcıl zeka anlayışında ise zeka, çoğul ve geliştirilebilir olup, niceliksel olarak ölçülemez. Geleneksel zeka anlayışı insanların var olan yeteneklerini saptamak için kullanılırken, çağcıl zeka anlayışı insanların gizli olan güçlerini ve potansiyellerini saptamak için kullanılmaktadır. Çağcıl zeka kuramlarından duygusal zeka kavramını ilk defa bilimsel olarak Peter Salovey ve John D. Mayer ele almıştır. Kuramda 4 temel duygusal yetenekten bahsedilmektedir, bunlar duyguları doğru algılama, kullanma, anlama ve yönetme potansiyelleridir. Duygusal olarak daha zeki olan insanlar kendi ve başkalarının duygularını da yönetme becerisine sahiptir (Gürel & Tat, 2010, s. 342-346). Daniel

Goleman ise duygusal zeka kavramını insanın kendi ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını net ve doğru bir şekilde ifade edebilme olarak tanımlamaktadır (Goleman, 1996, s. 61-89).

Günümüzde halen daha en iyi üniversitelerden mezun kişilerin iş hayatında daha başarılı olacağı düşünülmektedir. İş yapış performansının yüksek olduğu çalışanların, yönetim kademesinde de başarılı olacağı algısı vardır. Özellikle işlerin karmaşık olduğu, yüksek IQ ve teknik bilgisi gerektiren Wall Street, ilaç sektörü, Silikon Vadisi gibi iş kollarında teknik uzmanlık ve yeterlilik, yönetici ve lider seçimlerinde en önemli kriter olarak görülmektedir. Bu sebeple bu firmalar sınırlı liderlik yeteneğine sahip teknik kişiler ile doludur. Geçmiş performans, çalışanın yeri, bölümü, durumu değişmedikçe gelecek performansın en önemli ölçütüdür. Fakat yönetim kademesine geçişte bu bağlam değişmektedir. Bu sebeple çalışanlar genellikle teknik, karmaşık problemlerin çözülmesini gerektiren bir rolden liderlik rolüne geçiş yaptıklarında genellikle daha önce yaptıkları işler kadar performans gösteremezler (Premuzic, 2019, s. 105).

Çalışmanın yapıldığı işletmede departmanlar arası maaş, yan faydalar, çalışma ortamı, sosyal çevre benzer olsa bile, yapılan anketlere göre çalışan memnuniyeti ve bağlılığında bölümler arası büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun yönetim kademesinin yönetim anlayışı ve duygusal zeka düzeyi ile ilgisinin olup olmadığı günümüzde özellikle y ve z kuşaklarını yönetmekte önem kazanmaktadır.

Yukarıda belirtilen unsurlar göz önüne alındığında kurumsal bir işletmede yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin astların iş yapış becerisine ve çalışan bağlılığına etkisi var mıdır problemi incelenmektedir.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı bölümler arası büyük farklılık gösteren çalışan bağlılığının yöneticilerin duygusal zekası ile ilişkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmanın alt amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Duygusal zekası yüksek bir yönetici çalışan bağlılığını artırır mı?
- Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmada duygusal zekası yüksek yöneticilerin rolü var mıdır?
- Çalışanların performansını yükseltmede duygusal zekası yüksek yöneticilerin rolü var mıdır?

Yapılan çalışma, kurumsal işletmelerde benzer şartlardaki bölümlerin, çalışanların performans, memnuniyet ve iş yerine bağlılık farklılıklarının araştırılarak aydınlatılması için yol gösterici olacaktır.

Günümüzde halen daha yönetici seçim kriterlerinde iyi okul, yüksek teknik performans, IQ seviyesi gibi tek boyutlu yöntemler kullanılmaktadır. Araştırma sonuçları, kurumsal işletmelerde yönetim kademesi seçim kriterlerinin belirlenmesi hususunda yönlendirici bir kaynak olacaktır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma sorularından oluşturulan varsayımlar aşağıda iki madde ile sunulmaktadır:

- Duygusal zekası yüksek yöneticilerin yönettiği ekibin bağlılığı ile diğer ekiplerin bağlılığı arasında fark vardır.
- Duygusal zekası yüksek kişiler tarafından yönetilen ekibin iş yapış becerileri ile diğer ekiplerin iş yapış becerileri arasında fark vardır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıklarının Tanımı

Araştırma yapısı gereği bazı sınırlılıklar içermektedir. Buna bağlı olarak veri değerlendirmelerinde bu sınırlılıkların göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır.

- Araştırma üretim sektöründeki yapılmış olup bu sektörde duygusal zeka düzeyinin çalışan bağlılığına etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır.
- Araştırmanın güvenilirliği çalışmaya katılan kişilerin vermiş oldukları cevapların objektifliği ile sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöneticilerle duygusal zeka ölçeği uygulanmış ve çalışanlarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formu sekiz sorudan oluşmaktadır. Sorular 7 kişilik gruba uygulanmış, 7 kişilik grupta kişilerin görüşlerini net yansıtması için inandırıcılık, inanılabilirlik, onaylanabilirlik, aktarabilirlik ve güvenebilirliklerine bakılmış, buna bağlı soru 5 ve 7 detaylandırılmıştır.

Yüz yüze 8 soru sorularak yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, veriler gruplandırılarak analiz edilmiştir.

3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmaya katılımlar gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Çalışmaya toplam 23 kişi katılmıştır.

Araştırma için amacına yönelik örneklem seçilmiştir. Görüşmeler, sadece tek bir bölümde değil, işletmedeki tüm bölümlere gönüllülük esasına göre uygulanmıştır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma modeli, çalışma evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma, nitel araştırma şeklinde yapılacak olup tabakalı amaçlı örneklem ile kuram oluşturma deseni üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırma, problemi bütüncül olarak ele alır. Yorumlama, nitel bir araştırma yönteminde en önemli unsurlardandır. Nitel araştırmada, araştırma konusu ve tartışma alanı kendi özellikleri üzerinden ele alınır ve kişilerin bu konuları nasıl anlamlandırdığı anlaşılmaya çalışılır (Çoşkun, Altunışık, & Yıldırım, 2010, s. 302). Bu araştırmada da tartışma alanı olan yöneticilerin duygusal zekasının iş sonuçlarına etkisi kendi özellikleri üzerinden tanımlanacak ve tartışılacak, sonuçlar yorumlanmıştır.

Nitel araştırma sosyal hayatın akışı içindeki olgulara odaklanmakta ve bu olguları değiştirmeden inceleme uğraşı içindedir. Aynı zamanda modern sosyal yaşamın karmaşık ve çok yönlü yapısını anlayabilmek için farklı bakış açılarını içermektedir (Kitzinger, 1995, s. 299). Sosyal hayatın ve gerçekliğinin karmaşık yapısı, giderek farklılaşan problem algısı nitel araştırmanın dinamik olmasını gerektirmektedir. Kültür analizleri, olgubilim, durum çalışmaları, kuram oluşturma ve eylem araştırmaları gibi farklı farklı yaklaşımları barındıran nitel araştırmalar, insana dair olgu ve olayların derinlemesine anlaşılmasını sağlamıştır (Bogdan & Biklen, 2011, s. 8-15).

Nitel araştırmalarda çoğunlukla görüşme, doküman analizi, gözlem gibi nitel veri toplama teknikleri kullanılır. Bunlar ile birlikte, nitel araştırma insana ilişkin algı ve olayları doğal ortamında derinlemesine inceleyerek bütünsel bir yaklaşıma sahip olmaktadır. (Eysenbach & Köhler, 2002, s. 575-576) Nitel araştırma yapan bir

araştırmacının daha keşfedici olan zihinsel süreçleri devreye girer ve olaylar arasındaki farklı bağıntıları daha kolay algılar. Keşfetme süreci, tüm araştırma yöntemlerinde kullanılıyor olsa da nitel araştırmalarda incelenen olay ve olgunun detaylarının anlaşılması için kritik bir parçadır. Ayrıca nitel araştırmalar, araştırmacı merkezli bir inceleme süreci içerdiği için büyük oranda öznedir ve araştırmacının kişisel görüşlerinden etkilenme ihtimali vardır (Shenton, 2004, s. 68).

Nitel araştırmalarda olay ve olgular arasında nicel araştırmalardaki kadar net bir nedensellik bağı kurulmayabilir. Nitel araştırmalarda istatistik ve büyük nicel veriler göz ardı edilebilir, bunların yerine araştırmacının gözlemleri, metin ve söylev analizleri yer alabilir (Kuş, 2007, s. 21). Nitel araştırmalarda olay ve olguların gerçekliğinin bozulmadan sunulması kritiktir, bununla birlikte araştırmacının yine bu olay ve olgular ile ilgili derin analizlerini içerir. Araştırmacı bu analizleri yaparken olayları ve olguları kendi bağlamında değerlendirmeye dikkat eder (Mallat, 2007, s. 3-4).

Nitel araştırmalarda genellikle aşağıdaki üç veri tipi üzerinde çalışılmaktadır (Baltacı, 2019, s. 370):

- Doğa ve çevreyi içeren veriler (araştırmanın yapıldığı doğal çevre, sosyal yaşantı gibi demografik veya fiziki özellikler)
- Süreç içeren veriler. (araştırma sürecinde veya öncesinde yaşanan olay ve olgular)
- Araştırma konusunun algılanma biçimini içeren veriler (araştırma sürecinde içsel değişiklikler, çatışmalar veya tepkiler)

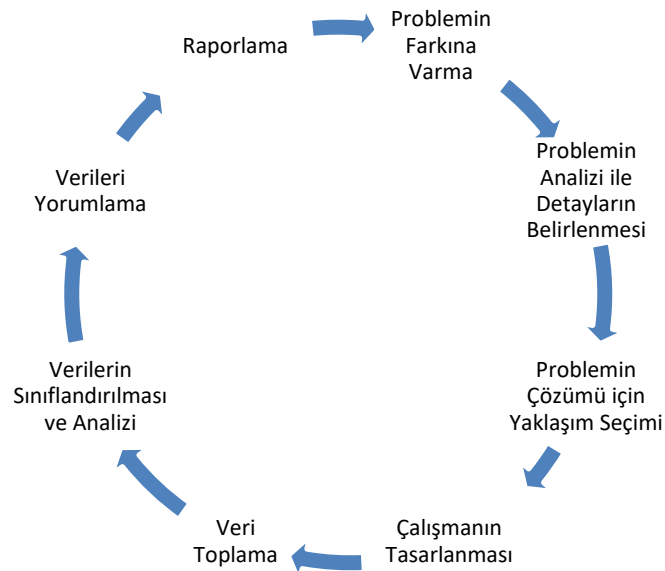
Yukarıda bahsedilen üç veri setini de elde etmek isteyen araştırmacı, görüşme, metin analizi, gözlem gibi yöntem ve teknikleri kullanabilir. Bunlardan görüşme, nitel araştırmalarda en çok kullanılan tekniklerin başında gelmektedir.

Araştırmacılar, nitel araştırmaların tasarım ve yürütme süreçlerini esnek ve dinamik bir şekilde yönetebilmektedirler. Bu da araştırmacıların araştırma sürecinin her anında farklı yöntem ve yaklaşımlar yaratabilmelerine olanak sağlar (Patton, 2015, s. 375). Araştırmada esneklik aynı zamanda araştırmacının keşfedici bir yaklaşım uygulamasını da sağlar. Keşfedici yaklaşım, özellikle veri toplamanın zor olduğu konularda mevcut verilerin, yeni veriler ile çeşitlendirilerek daha detaylandırılmasını sağlamaktadır (Coffey & Atkinson, 1996, s. 153-155); (Bengtsson, 2016, s. 10).

Nicel araştırmalarda genel olarak büyük örneklem grupları üzerinde çok veri ile çalışılırken, nitel araştırmalar daha kk örneklem veya kk çalışma grupları ile yürütülür (Teddlie & Yu, 2007, s. 85-87). Kk rneklem grupları araştırmacının daha detaylı analiz etmesini sağlamakla beraber, maliyet ve zaman olarak da avantajlıdır. Detaylı analizlerin yanında nitel araştırmalarda araştırmacı kendi duyguları, düşünceleri ve tecrübelerini de katarak yorumlar. Nicel araştırmalarda ise genellikle araştırmacının duygu düşüncelerinden bağımsız veri ve istatistik ağırlıklı genellenebilir analiz yapılmaktadır (Pope & Mays, 2006, s. 5-7).

Örnekleme seçim yaparken öncelikle evreni temsil eden örnekler seçilmelidir, bunun yanında araştırma konusuna uygunluğuna da dikkat edilmelidir. Olasılıklı rnekleme evrenin çoğunluğu temsil edildiği için genelleme yapmaya daha uygundur, fakat amaçlı örneklemede çok detay bilgi içerdiği düşünülen durumların incelenmesini sağlar ve araştırmada derin analiz yapılmasını kolaylaştırır (Baltacı, 2019, s. 371-372).

Nitel araştırmalarda çalışma sistematiğini aşağıdaki Őekildeki gibi özetlemek mümkündür. ncelik problem belirlenir, bunun için bir yaklaşım seçilir, çalışma tasarlanıp veri toplanır. Sonrasında veriler analiz edilir ve yorumlanır. Yorumlanan veriler raporlanarak çalışma tamamlanır.



Şekil 4.1. Nitel Araştırma Sürecinin Basamakları (Creswell J. , 2014)

Nitel yaklaşımlar anlatı araştırması, fenomenolojik araştırma, kuram oluşturma, etnoğrafik araştırma, vaka analizi gibi desenler altında incelenebilir. Aşağıdaki tabloda bu desenlerin özellikleri ve birbirleri arasındaki farkları açıklanmaktadır.

Tablo 4.16. Nitel Yaklaşımların Karakteristik Karşılaştırması

Özellikler	Anlatı Araştırması	Fenomenolojik Araştırma	Kuram Oluşturma	Etnografik Araştırma	Vaka Analizi
Amaç	Bir bireyin hayatını keşfetmek	Deneyimin özünü anlamak	Alandan gelen verilere dayanan bir teori geliştirmek	Bir kültür paylaşım grubunu tanımlamak ve yorumlamak	Bir ya da birden fazla vakanın derinlemesine tanımının ve analizinin geliştirilmesi
Tasarım için En Uygun Problem Türü	Bireysel deneyimlerin hikayelerini anlatma ihtiyacı	Yaşanmış bir fenomenin özünü tanımlamaya ihtiyaç duymak	Bir teoriyi katılımcıların görüşlerine dayandırmak	Bir grubun ortak kültür kalıplarını tanımlama ve yorumlama	Bir vaka veya vaka hakkında derinlemesine bir anlayış sağlamak
Disiplin Arka Planı	Antropoloji, edebiyat, tarih, psikoloji ve sosyoloji dahil olmak üzere beşeri bilimler	Felsefe, psikoloji ve eğitim	Sosyoloji	Antropoloji ve sosyoloji	Psikoloji, hukuk, siyaset bilimi, tıp
Analiz Birimi	Bir veya daha fazla kişiyi incelemek	Deneyimi paylaşan birkaç kişiyi incelemek	Birçok kişiyi içeren bir süreci, eylemi veya etkileşimi incelemek	Aynı kültürü paylaşan bir grubu incelemek	Bir olayı, bir programı, bir aktiviteyi, birden fazla bireyi incelemek
Veri Toplama Formları	Öncelikle röportajları ve belgeleri kullanma	Öncelikle bireylerle yapılan görüşmelerin kullanılması, ancak belgeler, gözlemler ve sanat da düşünülebilir.	Öncelikle 20-60 kişiyle yapılan görüşmeleri kullanmak	Öncelikle gözlemleri ve görüşmeleri kullanmak, ancak belki de sahada uzun süre boyunca başka kaynakları toplamak	Röportajlar, gözlemler, belgeler, eserler gibi birden fazla kaynak kullanma
Veri Analizi Stratejileri	Hikayeler için verileri analiz etme, hikayeleri "yeniden hikayeleştirme", temalar geliştirme, genellikle bir kronoloji kullanma	Önemli ifadeler, anlam birimleri, dokusal ve yapısal açıklama, özün tanımı için verilerin analiz edilmesi	Analiz açık kodlama, eksenel kodlama, seçici kodlama yoluyla veriler	Kültür paylaşım grubunun tanımlanması yoluyla verilerin analiz edilmesi; grupla ilgili temalar	Vakanın tanımı ve vakanın temaları aracılığıyla verilerin analiz edilmesi
Yazılı Rapor	Bir bireyin yaşam hikayeleri hakkında bir anlatı geliştirmek	Deneyimin "özünü" tanımlamak	Bir şekil olarak gösterimi yapılabilen bir teori oluşturma	Bir kültür paylaşım grubunun nasıl çalıştığını tanımlama	Bir veya daha fazla vakanın ayrıntılı analizinin geliştirilmesi

Kaynak: (Creswell J. W., 2007, s. 78-79)

4.2. Araştırmanın Nitel Boyutu

Bu bölümde araştırmanın nitel boyutuna ilişkin evren ve örneklem, veri toplama araçları ve analizlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.2.1. Katılımcılar

Araştırmada çalışanlarla çalışanların bağlılığını ve iş yapış becerilerini ölçen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve yöneticilere duygusal zeka ölçeği uygulanmıştır.

Görüşmelerin 20 kişi ile gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Duygusal zeka ölçeği de bu 20 kişinin birlikte çalıştığı 3 yöneticiye uygulanacaktır.

Tablo 4.17. Görüşme katılımcıları demografik bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Bölüm	Eğitim Durumu
Katılımcı 1	Erkek	33	ARGE	Lisans
Katılımcı 2	Erkek	32	ARGE	Y. Lisans
Katılımcı 3	Erkek	31	ÜMY	Y. Lisans
Katılımcı 4	Erkek	40	ÜRETİM	Lisans
Katılımcı 5	Erkek	25	ARGE	Lisans
Katılımcı 6	Erkek	27	ÜMY	Lisans
Katılımcı 7	Kadın	29	ÜRETİM	Lisans
Katılımcı 8	Kadın	44	ÜMY	Lisans
Katılımcı 9	Kadın	25	ÜRETİM	Lisans
Katılımcı 10	Kadın	28	ARGE	Lisans
Katılımcı 11	Kadın	31	ARGE	Lisans
Katılımcı 12	Kadın	35	ÜRETİM	Lisans
Katılımcı 13	Kadın	31	ÜMY	Y. Lisans
Katılımcı 14	Kadın	32	ÜRETİM	Lisans
Katılımcı 15	Kadın	36	ÜMY	Lisans
Katılımcı 16	Kadın	42	ARGE	Lisans
Katılımcı 17	Erkek	29	ARGE	Lisans
Katılımcı 18	Erkek	26	ÜRETİM	Lisans
Katılımcı 19	Erkek	36	ÜMY	Lisans
Katılımcı 20	Erkek	24	ÜMY	Lisans

4.3. Örneklem Seçimi

Örneklem belirlenmesi, nitel araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini etkilemektedir. Yanlış seçilen örneklem ile hatalı sonuçlara ulaşılmakta bu da araştırmanın geçersiz olmasına neden olmaktadır. Örneklem seçimi için öncelikle hedef evren belirlenir. Araştırmada amaç, seçilen evrene ile ilgili belirli sonuçlar, yargılar elde etmek olduğu için araştırmacının hedef evreni araştırma sonuçlarını genellemek istediği evrendir. Hedeflenen evren gruplar, kişisel bireyler, olaylar ve olgular olabilir (İslamoğlu & Alnaçık, 2016, s. 195-197). Hedef evren belirlenmesinden sonra sırada bu belirlenen

evreni en iyi yansıtabilecek ve araştırmacının detay analiz yapabileceğini düşündüğü örneklem seçimine gelir. Hedef evreni tam olarak temsil edebilmesini planladığı unsurlara ve ögelere örneklem çerçevesi denir. Örneklem çerçevesinin hedef evrenin temsil etmesi, araştırma sonuçlarının tekrarlanabilir ve inandırıcı olmasını sağlayacaktır. Örneklem seçiminde yapılan hatalar sonucu, örneklem çerçevesinin hedef evreni temsil etme gücünü düşürmektedir. Hedef evren tam olarak temsil edilmediğinde ise yapılan genellemeler hatalı olacaktır. Bu da araştırmacının geçerlik ve güvenilirlik seviyesinin düşük olması anlamına gelir (Neuman, 2006, s. 141-146). Örneğin Z kuşağının mutluluk düzeyi ile ilgili bir araştırmada sadece erkeklerden oluşan bir örneklem kullanarak tüm Z kuşağına genelleme yapmak örneklem hatası olarak tanımlanabilir.

Evreni doğru yansıtabilmek ve örnekleme hatalarını minimize edebilmek için örneklem boyutu iyi ayarlanmalıdır. Genellikle araştırmacılar arasında örneklem boyutunun büyüklüğü ile araştırma sonuçlarının daha detaylı olacağı ve evrenin daha iyi yansıtılacağı düşünülmektedir. Fakat nitel araştırmalarda bu gerçekçi bir yaklaşım değildir. Örnekleme adet değil seçilen ögelerin niteliği daha önemlidir (Houser, 2018, s. 234-235).

4.3.1. Olasılıklı örneklem tipleri

Basit Rastgele Örneklem: Basit rastgele örnekleme, örnekleme çerçevesinden katılımcıları seçmek için kullanılan rastgele sayılardan oluşan bir tablo ile kullanılır. Örneklem çerçevesi, çalışma için uygun olan tüm popülasyonu içerir. Araştırmacı, nüfusun bir parçası olan tüm uygun bireylerin bir listesine erişebilmelidir. Denekler daha sonra numaralandırılır. Rastgele sayılar çizilir ve çizilen sayılara sahip deneklerden çalışmaya katılmaları istenir. Bir popülasyondan basit bir rastgele örnek almak için, araştırmacının popülasyonda bulunan bireylerin bir listesine erişmesi gerekir; fakat araştırmacı nadiren tüm örnekleme çerçevesinin listesine erişim sağlayabilir (Houser, 2018, s. 238).

Sistemik Rastgele Örneklem: Sistemik rastgele örnekleme, araştırmacı sonunda popülasyonda kaç kişinin olacağından emin olmadığında veya belirsiz bir örnekleme çerçevesi olduğunda yararlıdır. Sistemik rastgele örneklemede, ilk konu rastgele çizilir ve kalan konular önceden belirlenmiş aralıklarla seçilir. Sistemik rastgele örnekleme, net bir olasılıklı seçim yaratmaz, ancak pratik olarak kullanılabilir (Houser, 2018, s. 239).

Tabakalı Amaçlı Örneklem. Bu örneklem tipinde büyük olan örnekleme farklı gruplara-tabakalara ayırarak bu tabakaların içinden tekrar örneklem seçimi yapılmaktadır. Örnek olarak, bir toplumdaki gelir düzeylerine göre alışveriş alışkanlıklarını araştıran bir araştırmacı için rastgele seçilen büyük bir örneklem grubundan tüm evrene genelleme yapmak mümkün olmayacaktır. Bunun yerine gelir düzeylerine göre tabakalara ayrılmış gruplardan yapılacak örneklem seçimi mantıklı olacaktır. Aynı şekilde farklı meslek grupları ile yapılacak bir araştırmada tabakalı amaçlı örneklem kullanılması doğru olacaktır (Houser, 2018, s. 240-241). Araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenmiş-tabakalara ayrılmış örneklem içerisinde seçim yapmak tabakalı amaçlı örneklem seçimidir. Tabakalı amaçlı örneklem sisteminde temel amaç gruplar arası farkları netleştirmektir. İlk etapta ayrıştırarak analiz edilir, araştırmanın ilerleyen safhalarında bütünleştirici analizler ile evren ile ilgili ortak bir temel oluşturulur (Neuman, 2006, s. 154-155).

4.3.2. Olasılıklı olmayan örneklem tipleri

Nitel araştırmalarda en sık kullanılan örnekleme yöntemleri amaçlı, rastgele, gönüllü ve evren örneklemlerdir. Amaçlı örneklemlerde araştırmacılar katılımcıları çalışma için en uygun özelliklerine göre belirler. Örneğin, katılımcılar çalışılan konu ile ilgili önceki deneyimleri ya da bu konu hakkındaki bilgileri nedeniyle seçilebilir. Rastgele ya da kartopu örneklem seçiminde araştırmacı bir kişiden diğer katılımcıları seçmek konusunda yardım alabilir. Gönüllü örneklemlerde katılımcılar çalışmaya ilan ya da istek sonucu gönüllü olarak alınırlar (Başkale, 2016, s. 26-27).

Amaçlı örneklem kullanımındaki temel amaç tamamen rastgele seçimden daha derin ve zengin veriler elde etme isteğidir. Bu sistematikte örneklem içerisinden araştırmanın amaçları doğrultusunda, araştırmacının en çok katkı yapabileceğini düşündüğü şekilde daha küçük bir alt grup seçimi yapılır (Teddlie & Tashakkori, 2010, s. 5-8). Bu seçimin amacı araştırmaya faydası olmayacak verileri çıkarmak ve alakasız verilerin araştırmanın inanırlığını azaltmasını engellemektir (Creswell J. , 2014, s. 110-111).

Amaçlı örneklem seçiminde çok sistematik olduğu söylenemez ve bu sebeple birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Aşağıda birkaç örneği verilebilir (Houser, 2018, s. 235-236):

- Tipik vaka örnekleme: Araştırmada bazı denekler arasında ortak özellikler bulunması durumunda seçilebilir.
- Homojen örnekleme: Aykırı ve özel vakalarda, çarpık cevapların sonuçları etkileyeceği düşünüldüğünde seçilebilir.
- Kriter örnekleme: Aynı tecrübeye sahip deneklere ihtiyaç olduğu durumda kullanılabilir.
- Maksimum varyasyon örnekleme: Çalışmanın geniş varyasyonda çeşitli karakteristiklerden faydalanması istendiği zaman kullanılabilir.
- Teorik örnekleme: Mevcutta seçilmiş örnekleme ek veri kaynaklarına ihtiyaç duyulması durumunda kullanılabilir.

4.3.3. Örneklem büyüklüğü

Katılımcı seçimi, sonuçların daha büyük bir popülasyona genelleştirilip genelleştirilemeyeceğini belirlese de, örnekleme denek sayısı, sonuçların güvenilir olup olmadığını etkiler. Örnek boyutu, algılama yeteneğini etkiler, önemli bulgular ve sonuçları uygulamaya dahil edebileceğimiz ve benzer bir sonuç bekleyebileceğimiz güven düzeyi oluşturur (Houser, 2018, s. 247-249).

Nitel çalışmalarda, örneklem büyüklüğü nadiren önceden belirlenir. Genellikle araştırmacının aklında yaklaşık bir sayıda katılımcı vardır. Belirli nitel çalışma türleri için bazı standartlar belirlenmiştir fakat yine de genellikle kriterler katı değildir. Genel standart nitel bir çalışmada örneklem büyüklüğü fazlalık ve doygunluğun sağlanması olarak tanımlanabilir (Trotter, 2012, s. 398-399). Doğunluk, araştırmacı yanıtların tekrarlayan olduğu ve yeni bir bilgi üretilmediği sonucuna vardığında elde edilmiştir.

Doğunluğun ne zaman elde edildiğini belirlemek, araştırmacının kararına dayanır. Bu noktaya ne zaman ulaşıldığını tespit edecek bir formül veya hesaplama yoktur. Süreci karmaşıklaştıran şey, çok az tutarlılık olmasıdır. Doğunluğun nasıl belirlendiği, bu standardın ne zaman uygulanacağı, nasıl tanımlanacağı ve raporlanacağı konusunda net literatür yönergeleri bulunmamaktadır. (Francis, Johnston & Robertson, 2010, s. 1234-1235)

Doğunluk, veri toplama sırasında veya veri analizi sırasında keşfedilebilir. Doğunluğu belgelemek, nitel araştırmacıların bir çalışmanın güvenilirliğini artırabilmelerinin yollarından biridir. Doğunluk, altı veya sekiz kadar az sayıda denekle elde edilebilir veya çok daha büyük sayılar gerektirebilir. İncelenen bir fenomenin

karmaşıklığı arttıkça, doyunluğa ulaşmak için daha fazla sayıda deneğe ihtiyaç duyulması daha muhtemel hale gelir (Houser, 2018, s. 249).

4.4. Nitel veri toplama tipleri

Nitel veri toplama türleri dört ana başlıkta incelenebilir (Creswell J. , 2014, s. 190-193):

- Gözlemler: Araştırmacı kendini gizleyerek veya tanıtarak katılımcı olabilir. Herhangi bir katılımda bulunmayarak sadece gözlemci olabilir. Araştırmacının ilk elden katılımcı olarak tecrübe etmesi, bilginin oluştuğu gibi kaydedilebilmesi, anormal durumların oluştuğu gibi fark edilebilmesi, katılımcılar tarafından paylaşılması rahatsızlık yaratacak durumları gözleme şansı vermesi bu tipin avantajlarıdır. Araştırmacının bulunmasının müdahale edildiği algısı yaratabileceği, araştırmacının gözlem yeteneğinin kısıtlı olması, rapor edilemeyecek kişisel bilgilerinin gözlemlenebilmesi bu tipin dezavantajları olarak sıralanabilir.
- Görüşmeler: Yüze yüze, telefonla, e-mail ile veya odak grupları yapılan tipleri vardır. Katılımcılar direkt gözlemlenemediği zaman faydalıdır. Aynı zamanda geçmiş bilgileri verebilmelerini sağlar ve araştırmacının sorgulama üzerinde kontrolünü artırır. Katılımcıların gözünden filtrelenmiş veri sunması, olay yerinde değil daha sonra kurgulanmış bir mekanda yapılması, araştırmacının mekanda bulunmasının verilecek cevapları etkilemesi dezavantajları olarak sıralanabilir.
- Dökümanlar: Kamu belgeleri, toplantı notları, gazeteler, günlükler, notlar, mektuplar doküman olarak incelenebilir. Araştırmacının zamandan bağımsız verileri inceleyebilmesini sağlaması, yazılı kaynak olması nedeniyle araştırmacıya yazıya dökerek zaman kaybını önlemesi avantajlarıdır. Herkesin aynı oranda gözlem yaparak yazıya dökmesinin mümkün olmaması, korunmuş belgelere erişimin kısıtlı olması, dökümanların gerçeği yansıtmayabileceği durumlar dezavantajları olarak sıralanabilir.
- Görsel - işitsel kaynaklar: Fotoğraflar, videolar, bilgisayar mesajları, filmler, sesler, sanat objeleri bu tipe örnek verebileceğimiz kaynaklardır. Rahatsız edici olmayan bir veri toplama şekli olması, katılımcıların direkt olarak yaşadıklarını yansıtabilecekleri bir imkan sunması avantajları olarak belirtilebilir.

Yorumlamasının zor olabilmesi, bilginin bulunabilirliğinin zor olması, araştırmacının bulunmasının katılımcılar üzerinde negatif etki yaratabilmesi devazantajları olarak belirtilebilir.

4.5. Görüşme formu

Araştırma için standartlaştırılmış açık uçlu görüşme seçilmiştir.

Katılımcılarla görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup 2022 Ocak- Şubat aralığında 20 günlük bir süre içerisinde tamamlanmıştır.

Görüşme formu sekiz sorudan oluşmaktadır. Sorular 7 kişilik gruba uygulanmış, 7 kişilik grupta kişilerin görüşlerini net yansıtması için inandırıcılık, inanırlılık, onaylanabilirlik, aktarabilirlik ve güvenebilirliklerine bakılmış, buna bağlı soru 5 ve 7 detaylandırılmıştır.

Sonrasında aşağıdaki sorular çerçevesinde görüşmeler gerçekleştirilmiş, buradan ölçeği yüksek, düşük ve orta çıkan yöneticilere bağlı çalışanların verdikleri cevaplar başta olmak üzere tüm görüşme değerlendirilerek duygusal zekanın çalışan bağlılığı ve iş yapış biçimine etkisi analiz edilmiştir.

- Yöneticiniz davranış modelleriniz üzerinden size ne derece geri bildirim vermektedir?
- Diğer çalışanlarla ortaya çıkan kişisel sorunlarda çözüm için yöneticinize danışır mısınız? Danıştığınızda kendisinin önerilerini faydalı bulur musunuz?
- Yöneticiniz kişisel sorunlarınızla ne kadar ilgilenmektedir?
- Yöneticinizle iş harici kariyeriniz ve gelişiminiz üzerine konuşabiliyor musunuz?
- Yöneticinizin iş yapışınızda, şirkete bağlılığınızda etkisi sizin için nedir? Neden?
- Yöneticiniz üst yönetimle yaşadığı problemleri sizinle iletişimde nasıl yönetiyor?
- Yöneticiniz iş ile ilgili bir konuda takıldığınızda size destek oluyor mu? Onun destek ve varlığına ilişkin güveni her zaman hissedebiliyor musunuz?
- Yöneticinizin size iş yapış biçimi olarak çok şey kattığını yeni ufuklar açtığını düşünüyor musunuz?

Çalışanlara yapılan bu görüşmelerin yanı sıra yöneticilere de Schutte Duygusal Zeka Ölçeği uygulanmıştır.

4.6. Araştırmanın Nitel Boyutunda Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda kullanılmakta olan geçerlik ve güvenilirlik gibi kavramlar yerine inandırıcılık, araştırmacının yetkinliği gibi kavramlar kullanılmaktadır (Krefting, 1991, s. 214-215). Nicel araştırmadaki inandırıcılığı, inanılabilirlik, onaylanabilirlik, aktarabilirlik ve güvenebilirlik olarak ayrıştırabiliriz (Guba & Lincoln, 1982, s. 376-377).

Tablo 4.18. Nitel araştırmanın inandırıcılık kavramları

Nitel Araştırma İnanırıcılık Kavramları	Yöntem
İnanılabilirlik: Sonuçlar inandırıcı mı?	Uzun süreli etkileşim Araştırmacı ön yargı azaltma Katılımcı teyidi Üçgenleme
Aktarılabilirlik: Sonuçlar diğer kişi ve durumlara aktarılabilir mi?	Amaçlı örneklem Dahil etme/dışlama kriterleri Ortamın ayrıntılı tanıtımı Katılımcıların ayrıntılı tanıtımı
Güvenilirlik: Çalışma benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında sonuçlar benzer mi?	Denetleme yolu Literatür Araştırma yöntemlerinin ayrıntılı tanıtımı Üçgenleme Başka bir araştırmacının süreç ve sonuçları incelemesi
Onaylanabilirlik: Önyargılar azaltılarak objektiflik artırıldı mı?	Araştırmacı önyargılarını azaltma Üçgenleme

Uzun süreli etkileşim nitel araştırmanın inanılabilirliğini sağlamak için etkili bir yoldur. Araştırmacı çalışmanın yapıldığı ortamda ne kadar çok vakit geçirirse, bu süreç içinde hem daha çok veri toplayacak hem de çalışma yapılan grubun kültürünü, görüşlerini daha iyi anlayacaktır. Aynı zamanda araştırmacının ön yargılarını yenmesine yardımcı olacaktır (Başkale, 2016, s. 24).

İnanılabilirliği artırmak için katılımcı teyidi almak başka bir yöntemdir. Bu yöntemde araştırmacı çıkardığı bulguların doğruluğunu ve tutarlılığını destekleyebilmektedir. Fakat araştırmacı katılımcı teyidine muhtaç olması veya katılımcıların sonuçların yayınlanmasını istememeleri durumuna karşı dikkatli olmalıdır. (Yıldırım & Şimşek, 1999) Katılımcı teyidi farklı yollarla istenebilir (Başkale, 2016, s. 24):

- Veri toplama süreci sonrasında katılımcılara veriler özetlenerek bunlar ile ilgili fikirleri sorulabilir, eklemek istedikleri yerler varsa bunları belirtmeleri istenebilir.

- Araştırmacı veriler üzerinden ilk analizlerini yaparak katılımcılara rapor halinde sunar. Katılımcılar da bu rapor üzerinde yorumlarını yapar ve geri bildirimde bulunurlar.
- Yazılı bir rapor göndermek yerine katılımcılar ile bir toplantı yaparak araştırmacı ilk çıkarımları, topladığı verileri katılımcılar ile paylaşır ve değerlendirmelerini ister.

Uzman incelemesi nitel çalışmalarda inanılrlık sağlamak için kullanılacak başka bir yöntemdir. Araştırmacının yapacağı verileri yanlış yorumlama, sonuçları yetersiz ele alma gibi hatalar, nitel araştırmanın sonuçlarını etkiler ve inanılrlığını düşürür. Bunu engellemek için araştırma konusunda ve nitel araştırma yöntemleri konusunda bilgi sahibi başka araştırmacılarından destek alınabilir (Creswell J. , 2014, s. 202). İnceleme yapan uzman, veri toplama, bunların analizi ve sonuçların çıkarımı dahil tüm süreçlere için eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşır ve araştırmacıya geri bildirimde bulunur (Streubert & Carpenter, 2011, s. 351).

Gvenilebilirliği sağlamak için en sık kullanılan yöntemlerden biri genlemedir. Üçgenleme metodunda sorgulanması gereken sonuçların ne kadar inandırıcı olduğu ve benzer örneklerde yakın sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığıdır (Mays & Pope, 2000, s. 52). Üçgenleme için birden fazla veri toplama yöntemi ve veri kaynağı kullanılabilir. Böylece farklı gruplarda, gözlem veya görüşme gibi veri toplama yöntemleri ile elde edilen veriler karşılaştırılabilir. Böylece yöntemlerden birinin güçlü yönleri diğerinin zayıf yönlerini kapatabilir (Streubert & Carpenter, 2011, s. 349-359).

Üçgenleme yöntemlerini dörde ayırabiliriz (Başkale, 2016, s. 25):

- Veri kaynaklı genleme: Birden fazla veri kaynağının kullanılmasıdır. rnek olarak aynı konuda birden fazla grupta görüşme yapmak olarak verebiliriz. (İşletmede hem Ar-Ge alışanları hem de üretim çalışanları ile görüşme yapmak gibi). Bu yöntemde elimize çok kapsamlı veri geçmesi, verilerin güvenirliğinin artması güçlü yönleri iken, çok miktardaki veri ile baş etmedeki zorluklar ve verilerin yanlış yorumlanabilmesi zayıf yönleridir.
- Araştırmacı genleme: Araştırmanın, veri toplama, analiz ve yorumlama kısımlarında birden fazla araştırmacı kullanılması. Bu yöntemde birden fazla araştırmacının uzmanlığı fayda sağlayacakken, araştırmacıların n yargıları uyumsuzluk yaratabilir, görüşmelerdeki karmaşıklık kafa karışıklığı yaratabilir.

- Teori üçgenleme: Basılı yayınlar veya diğer araştırmacıların tezlerinin kullanılması. Bu yöntem teorik olarak daha güçlü bir araştırma imkanı sağlayabilmekle beraber, farklı teorik yöntemlerdeki çakışmaların kafa karışıklığına yol açması muhtemeldir.
- Yöntem üçgenleme: Birden fazla veri toplama yöntemini kullanmaktır. Örnek olarak görüşme, döküman inceleme, gözlem yapma, anket doldurma verebiliriz. Bu yöntemde araştırmayı daha iyi yorumlayabilecek farklı türde verilere erişim elde edilmiş olunur, fakat ne kadar çok yöntem kullanılırsa, iş gücü ve maliyet o kadar artmaktadır. Ayrıca farklı verileri karşılaştırmada problemler ortaya çıkabilmektedir.

Güvenilebilirlik için denetleme yolu bir başka yöntemdir. Bu yöntemde temel amaç araştırmadaki verileri, belgeleri, sonuçlara ulaştıran sistemi net olarak göstermektir. Böylece daha sonra başka bir uzman araştırmayı incelediğinde bu sonuçlara nasıl ulaşıldığını anlayabilecektir. Araştırmada onaylanabilirlik - güvenebilirlik için ses kayıtları, görüşmeler, gözlem notları gibi ham veriler, çalışmanın bulguları gibi analiz edilmiş veriler, kullanılan yöntem, prosedürler gibi çalışma yöntem süreçleri, kullanılan ölçümlerin nasıl geliştirildiği gibi kriterler bulunmalıdır (Houser, 2018, s. 342-343).

Aktarılabirlik nicel araştırmalardaki genelleme kavramının nitel araştırmalarda kullanılan karşılığı olarak tanımlanabilir. Bu kavramda amaç araştırma sonuçlarının benzer konular ve katılımcılar bulunduran durumlara aktarılabirliğidir (Streubert & Carpenter, 2011, s. 355). Nitel araştırmaları okuyanların çalışmadaki sonuçları kendi araştırmalarına uygulayabilmesi için örneklemdaki katılımcıların deneyimleri ayrıntılı tanımlanmalıdır. Bu bağlamda aktarılabirliği sağlamak için nitel çalışmalarda örneklem seçimi detayı, katılımcıların özellikleri, çalışmanın yapıldığı ortam net bir şekilde belirtilmelidir (Sharts & Hopko, 2002, s. 85).

Araştırmada, katılımcılara araştırmanın detayları açıklanmış, veri toplama şekilleri ve verilerin toplandığı alanlar tanımlanmıştır. Katılımcılara toplanan veriler ile ilgili geri bildirim verilmiştir. Bu şekilde inanılrlık sağlanmıştır. Aynı şekilde verilerin toplanması ve analizi için başka araştırmacıların görüşleri alınarak iç inanılrlık sağlanmıştır. Katılımcıların birbirinden farklı bölümlerden seçilmesi ile veri kaynaklı üçgenleme yapılmış ve çalışmanın güvenilirliğinin artırılması sağlanmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yapılan nitel araştırma sonucunda düşük(Yönetici 1), orta(Yönetici 2), ve yüksek(Yönetici 3) duygusal zekaya sahip yöneticilerin çalışan bağlılığına ve astların iş yapış becerilerine etkisine ilişkin toplanan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

5.1. Nitel Verinin Analizi

Soru 1: Yöneticiniz davranış modelleriniz üzerinden size ne derece geri bildirim vermektedir?

Bu soru, yöneticilerin çalışanların iş yapış tarzları üzerinde yöneticilerin onlara geri bildirim ile geliştirmek isteyip istemediğini anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1'in cevabı:

“Problem çıkmadığı sürece geri bildirim almıyorum, problem çıktığında yıkıcı eleştirilere maruz kalıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 2'nin cevabı:

“Geri bildirim sadece azar işitme şeklinde alıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Geri bildirim almak istediğimde iyi, zaten böyle olması gerekiyor şeklinde cevap alıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 4'ün cevabı:

“Yanlış bir şey yaptığımda biz bu pozisyondayken şöyle yapardık, bunu bile yapmıyorsunuz cevabı alıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 4'ün cevabı:

“İyi bir şey yaptığımda zaten olması gereken bu diyor, ona uymayan bir şey olduğu durumda bunu nasıl yapamıyorsun anlayamıyorum gibi ne istediğini belirtmeyen sadece aşağılama içeren cümleler kuruyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 5'in cevabı:

“Herhangi bir şekilde geri bildirim almıyorum. Kendim çıkarım yapıp kendimi geliştirmeye uğraşıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 6'nın cevabı:

“Performans dönemlerinde benim taleplerim üzerine yüzeysel olarak görüşüyoruz ancak bu görüşmelerde de geliştirici bir yorum bulamıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 7'nin cevabı:

“İş çıktısı iyi olduğu sürece diğer kişilere kötü davransam da önemsenmiyor, iş çıktım kötü olunca işle beraber davranışlarım da eleştiriliyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 1’in cevabı:

“Sorduğum zaman beni geliştirecek geribildirim alıyorum. Sormadan herhangi bir geribildirim almıyorum.”

Yönetici 2 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Vakti olduğunda, keyfi yerinde olduğunda bana gel konuşalım deyip geribildirim veriyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Performans görüşmesi ve ara dönem görüşmelerinde gerek davranışlarım gerek iş çıktılarım üzerinden geri bildirim veriyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Ben istediğimde hemen olmasa da uygun bir vakit bulup geri bildirim veriyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 5’in cevabı:

“Bazen olayları gözlemleyip kendisi geri bildirim veriyor, bazen ben görüşmek istiyorum, ancak şu ana kadar geri bildirim istediğimde reddedilmedim.”

Yönetici 2 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Performans döneminde istediğim kadar geribildirim alıyorum, birlikte gelişim planı yapabiliyorum, onun dışındaki dönemlerde büyük bir durum olursa geri bildirim alıyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 1’in cevabı:

“Yöneticim her zaman davranışlarıma geri bildirim verir, bunun için özel bir zaman beklemez.”

Yönetici 3 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Yöneticim genelde haftada 2-3 defa bana davranışlarım üzerinden geri bildirim verir, iletişim şeklimiz birbirimizi kırmamak üzere yapıcı iletişim olduğu için bu çalışma şeklini çok beğeniyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Yöneticim bana, ben ona sürekli geri bildirim veririz. Eleştirel değil yapıcı boyutta bu süreci yürüttüğümüz için ikimize de çok fayda sağlıyor, kendimi daha hızlı geliştiriyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Biz yöneticimle sınırlarını aşmayan 2 arkadaş gibiyiz, o sebeple sürekli geri bildirim alıp veriyoruz ve ben onun bu davranış ve fikirlerine çok değer veriyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 5’in cevabı:

“Yöneticim ben kırılğan bir yapıya sahip olduğum için beni kırmadan davranışlarım üzerinden geri bildirim vermek için yoğun çaba sarf eder.”

Yönetici 3 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Yöneticim geribildirimlerini olayların hemen sonrasında rahatsız etmeyecek şekilde verir, ben de bu sayede hızlıca davranışlarımın karşıdan nasıl görüldüğünü görmüş olurum.”

Yönetici 3 ile çalışan 7’nin cevabı:

“Yöneticim benim için geri bildirim olumsuz bir olgu olmaktan çıkarım sürekli gelişimimi sağlayan bir olguya dönüştürdü. Genelde her toplantı sonrası bana geri bildirim verir, bu da benim kendimi daha hızlı geliştirmemi sağlar.”

Duygusal zekası düşük yöneticilerin neredeyse hiç geri bildirim vermediği, orta düzeyde duygusal zekaya sahip yöneticilerin geri bildirim düzenli olarak vermese de verme konusunda istekli olduğu, duygusal zekası yüksek yöneticilerin sistematik şekilde geri bildirim verdiği ve bunları çalışanını kırmadan yaptığı gözlemlenmiştir.

Soru 2: Diğer çalışanlarla ortaya çıkan kişisel sorunlarda çözüm için yöneticinize danışır mısınız?

Bu soru, çalışanların kişisel problemlerini anlatacakları kadar yöneticileri kendilerine yakın hissedip hissetmediğini anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1’in cevabı:

“Problemlerim olduğunda daha fazla üzerime gelmesin yeter, kendisine bir şey danışmıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Kendisini iş ile ilgili bir konuyu soracak kadar bile destekçi görmüyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 3’ün cevabı:

“İş ile insan ilişkilerini keskin olarak ayırmamız gerektiğini söylediği için kendisine iş dışında bir şey danışmıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Kendisine bir şey danışmıyorum, zaten kendisi de danışılmasın diye yeterince soğuk davranıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 5’in cevabı:

“Kendisine bir şey danıştığımda 40 gün bu konuyu söyleyeceğini düşündüğümünden hiçbir şey danışmıyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 6'nın cevabı:

“Kendisine danışmak ve bir şey paylaşmak için yakın hissetmem gerekir, yakın hissetmiyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 7'nin cevabı:

“Kendisine bir şey danışmak için ona çok yakın olmak lazım, o seviyede yakın değilim, dolayısıyla danışmıyorum.”

Yönetici 2 ile çalışan 1'in cevabı:

“İşler azsa genel muhabbet esnasında diğer kişilerle yaşadığım kişisel şeyleri de danışırım.”

Yönetici 2 ile çalışan 2'nin cevabı:

“Sıkıntı büyük değilse kendim çözmeye çalışırım, işin içinden çıkamıyorsam danışırım.”

Yönetici 2 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Genelde boş bir zamanını yoklayıp sıkıntı yaşadığım kişilerle ilgili şeyleri ona da danışırım.”

Yönetici 2 ile çalışan 4'ün cevabı:

“Ben açık iletişime sahip olduğumdan danışıyorum ve onun da gerek benimle gerek karşıdaki kişiyle ilgili görüşlerini önemsiyorum.”

Yönetici 2 ile çalışan 5'in cevabı:

“Genelde danışmam, yöneticim iş odaklıdır. Ancak sohbet esnasında yeri gelirse söylerim.”

Yönetici 2 ile çalışan 6'nın cevabı:

“Kendi kendime çözemiyorsam ve işimi etkileyecekse uygun bir zamanı yoklayıp danışırım.”

Yönetici 3 ile çalışan 1'in cevabı:

“Her gün iletişim kurduğumuz için ben danışmasam da o anlar ve konuyu açıp destek olur.”

Yönetici 3 ile çalışan 2'nin cevabı:

“Genelde kendim çözmeye çalışırım, ancak yöneticim de gözlemlerini bana aktarıp yardıma ihtiyacım olup olmadığını sorar.”

Yönetici 3 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Karşı tarafta çok problemlili bir kişi varsa benimle birlikte toplantılara destek olmak amacıyla girer, problem çıkmasını engellemeye çalışır.”

Yönetici 3 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Yüzümün asıklığından bir problemim olup olmadığını anlar ve konuyu konuşmak için beni cesaretlendirir ve ona danışırım.”

Yönetici 3 ile çalışan 5’in cevabı:

“Genelde kendim halletmeye çalışırım, ancak daha önceden problem yaşadığım bir kişiyse yöneticim buna dikkat eder ve problemin tekrarlamaması için bana yardımcı olur, toplantılarıma destek olur.”

Yönetici 3 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Danışırım, kendimi ona her şeyi danışacak kadar yakın hissediyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 7’nin cevabı:

“Danışırım, çünkü o ona danıştığım bir konuyu sonradan bana karşı kullanmaz, içten ilgilenir ve çözüm üretir.”

Duygusal zekası düşük yöneticinin çalışanlarının diğer çalışanlarla ortaya çıkan kişisel sorunlarda çözüm için danışılan kişi olmadığı, orta duygusal zeka seviyesine sahip yöneticilerin ihtiyaç olması durumunda destek olduğu, yüksek duygusal zeka seviyesine sahip yöneticilerin sürekli danışılan ve problem çözen kişiler olduğu görülmüştür.

Soru3: Yöneticiniz kişisel sorunlarınızla ne kadar ilgilenmektedir?

Bu soru, yöneticilerin çalışanların kişisel problemlerini anlayıp anlamadığını ve anladığı durumda yardımcı olmaya hevesli olup olmadığını anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1’in cevabı:

“Yöneticim kişisel problemlerimi geçin iş ile ilgili problemlerimle bile ilgilenmiyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Yöneticimin 5 yıldır herhangi bir problemimle ilgilendiğini görmedim.”

Yönetici 1 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Yöneticim en büyük kişisel problemlerimde bile benimle 2 dakikadan fazla konuşmadı.”

Yönetici 1 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Yöneticim gerek iş gerekse kendimle ilgili her problemde bana problemle değil çözümle gelin diyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 5'in cevabı:

"Yöneticim kendi problemleri dışında hiçbir problemle ilgilenmez."

Yönetici 1 ile çalışan 6'nın cevabı:

"Yöneticim olumlu yaklaşmıyor, rahatsız oluyor ama en azından laf etmiyor, ilgilenmesini artık beklemiyorum."

Yönetici 1 ile çalışan 7'nin cevabı:

"Bu benim problemim değil işe kişisel problem yansıtamazsın performansın düşüyor, rahatsız oluyorum diye beni eleştiriyor."

Yönetici 2 ile çalışan 1'in cevabı:

"İş ile ilgili büyük bir problemi yoksa benim dertlerimle ilgilenir, çözüm bulmaya çalışır."

Yönetici 2 ile çalışan 2'nin cevabı:

"Genellikle problemlerimle ilgilenir, iş dışında da arar sorar."

Yönetici 2 ile çalışan 3'ün cevabı:

"Bu durum benim için net değil, bazen çok ilgilenir, bazen hiç ilgilenmez."

Yönetici 2 ile çalışan 4'ün cevabı:

"Genellikle ilgilenir, ama iş her zaman ön plandadır."

Yönetici 2 ile çalışan 5'in cevabı:

"Neden yüzümün asık olduğunu vb sorar, sonrasında işine devam eder."

Yönetici 2 ile çalışan 6'nın cevabı:

"Kendi ruh haline göre bazen çok ilgilenir, bazen hiç ilgilenmez."

Yönetici 3 ile çalışan 1'in cevabı:

"Yöneticim yüzümün asık olduğunu hemen anlar, gün içinde birlikte çay, kahve içecek bir zaman yaratır ve benimle ilgilenir."

Yönetici 3 ile çalışan 2'nin cevabı:

"Benimle ilgilenir, günlük sohbet eder, öyle olunca kişisel dertlerimi de bilir ve ilgilenir."

Yönetici 3 ile çalışan 3'ün cevabı:

"Benimle ilgilenir, aileme kadar herkesi bilir, sorar, çocuğunun okul açılışı ile bile ilgilenir."

Yönetici 3 ile çalışan 4'ün cevabı:

"İlgilenir, gün içinde vakit bulamasa bile akşama arar, bir sıkıntı olup olmadığını sorar."

Yönetici 3 ile çalışan 5'in cevabı:

"İlgilenir, önemser ve çözüm bulmaya çalışır."

Yönetici 3 ile çalışan 6'nın cevabı:

"Sadece benim değil ekibindeki tüm çalışanların dertleri ile ilgilenir, destek olabileceği her konuda destek olur."

Yönetici 3 ile çalışan 7'nin cevabı:

"İnsanın hayatının sadece işten ibaret olmadığını bilir, kişisel sorunlarımla her zaman ilgilenir."

Duygusal zekası düşük yöneticinin çalışanın kişisel problemleriyle ilgilenmediği, orta düzeyde duygusal zekaya sahip yöneticilerin işi ön planda tutsa da ara ara ya da çok ihtiyaç duyulduğu zaman ilgilendiği, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin çalışanların iş hayatı dışındaki hayatını ve problemlerini de önemseyerek ilgilendiği görülmüştür.

Soru 4: Yöneticinizle iş harici kariyeriniz ve gelişiminiz üzerine konuşabiliyor musunuz?

Bu soru, yöneticilerin çalışanların kariyer hedefleri ile ilgilenip ilgilenmediğini anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1'in cevabı:

"Hayır konuşamıyorum. Kendisinin hiçbir beklentisi olmadığı için benim de bir beklentimin olması ona komik geliyor."

Yönetici 1 ile çalışan 2'nin cevabı:

"Konuşmak istediğimde anlamsız bir şey istiyormuşum gibi yüzüme bakıyor, sonra iş konuşmaya başlıyoruz, başka bir şey konuşamıyoruz."

Yönetici 1 ile çalışan 3'ün cevabı:

"Ne kariyer ne de gelişim ile ilgili bir şey konuşabiliyorum, rüzgarda sürüklenen yaprak gibi günler geçiyor, ben işlerin peşinde sürükleniyorum."

Yönetici 1 ile çalışan 4'ün cevabı:

"Konuşmuyoruz, konuyu her açtığımda iyisin iyisin böyle devam et deyip konuyu kapatıyor."

Yönetici 1 ile çalışan 5'in cevabı:

"Kariyer ve gelişim yöneticime göre çok çalışınca birileri görür ve olur şeklinde yürüyen bir süreç. Her konuşmaya çalıştığımda 'çalış daha çok çalış' şeklinde konuşma sonlanıyor."

Yönetici 1 ile çalışan 6'nın cevabı:

"Hayır konuşmuyoruz, performans dönemlerinde özellikle konuşmak istiyorum ama hiçbir zaman ne kariyerim ne gelişimim üstüne konuşmadık."

Yönetici 1 ile çalışan 7'nin cevabı:

"Hayır konuşmuyoruz, bunları konuşmak yerine sadece çalışmamız lazım yöneticime göre."

Yönetici 2 ile çalışan 1'in cevabı:

"Benim talebimle az da olsa konuşabiliyoruz. Performans görüşmesi sürecinde geribildirim veriyor."

Yönetici 2 ile çalışan 2'nin cevabı:

"Yılda bir iki defa konuşabiliyoruz, ama sonrasında planlayıp gelişim takip ettiğimiz bir durum olmuyor."

Yönetici 2 ile çalışan 3'ün cevabı:

"Benim talebim olmadan sistematik olarak konuştuğumuz bir süreç yok, benim talebim olursa ona uygun bir vakitte konuşuyoruz, ancak sadece geri bildirim verme şeklinde oluyor, herhangi bir plan yapmıyoruz."

Yönetici 2 ile çalışan 4'ün cevabı:

"İş yoğunluğunun çok olmadığı dönemlerde kendisine konuyu konuşmak için gidiyorum, verimli bir kariyer görüşmesi yapıyoruz."

Yönetici 2 ile çalışan 5'in cevabı:

"Kariyer ya da gelişimimle ilgili bana vakit buldukça geribildirim verir."

Yönetici 2 ile çalışan 6'nın cevabı:

"Birinci önceliğimizde değil böyle görüşmeler, ancak ben talep edersem reddetmez görüşme yaparız, ondan gelişimim için faydalı fikir ve öneriler aldığımı düşünüyorum."

Yönetici 3 ile çalışan 1'in cevabı:

"Yöneticimle düzenli olarak kariyer ve gelişim görüşmesi yaparız."

Yönetici 3 ile çalışan 2'nin cevabı:

"Yöneticimle planlı şekilde düzenli olarak gelişim planı ve kariyer görüşmesi yaparız. Yeni açılan pozisyonlar vb olduğunda da düzenli görüşmelerimize ilave ek görüşme yaparız."

Yönetici 3 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Kariyer ve gelişim konuşmasını yöneticimle çok rahat bir şekilde yapıyorum, hatta benim çekingen bir yapım olduğundan kendisi bu görüşmeler için beni teşvik eder ve plan yapar.”

Yönetici 3 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Planlı bir şekilde kariyer görüşmesi ve gelişim planı yaparız, kariyer hedeflerimi ve gelişim planımı takip ederiz.”

Yönetici 3 ile çalışan 5’in cevabı:

“Yöneticim için işler kadar kendisinin ve ekibinin kariyer gelişimi de önemlidir, bu nedenle düzenli olarak gelişim planı yapar ve takip ederiz.”

Yönetici 3 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Ben çok istemesem de düzenli olarak kariyer ve gelişim planı yapıyor ve takip ediyoruz.”

Yönetici 3 ile çalışan 7’nin cevabı:

“Düzenli olarak kariyer ve gelişim planı yapıyoruz, bu durum beni geleceğe karşı umutlandırıyor.”

Yöneticinizle iş harici kariyeriniz ve gelişiminiz üzerine konuşabiliyor musunuz sorusuna duygusal zekası düşük çalışanların verdiği cevap olumsuz olurken, duygusal zeka seviyesi arttıkça görüşmelerin sıklığı ve içerik zenginliği artmaktadır.

Soru 5: Yöneticinizin iş yapışınızda, şirkete bağlılığınızda etkisi sizin için nedir? Neden?

Bu soru, yöneticilerin çalışanların bağlılığının yöneticiye bağlı olup olmadığını anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1’in cevabı:

“İş yapışma sürekli karışır, kendisinin yaptığının en doğru olduğunu düşünür ve dikte eder. Şirkete bağlılığında zerre faydası yok, hatta kendisine olan sinirim şirkete olan bağlılığımın da önüne geçiyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 2’nin cevabı:

“İş yaparken ona sormuyorum, sorarsam kendisiyle aynı şeyleri yapmamı istiyor. İş yapış şeklini beğenmediğim için kendi doğrularım ile işimi yapıyorum. Şirkete bağlılık konusunda kendisinin tarzının şirketi yansıttığını düşünmüyorum. Şirkete bağlıyım ancak kendisine zerre bağlı değilim.”

Yönetici 1 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Kendisinin hep en doğruyu yaptığını ve örnek alınması gerektiğini söyler, ama bence değişen dünyaya adapte olamayan bir iş yapış tarzı var ve bu nedenle benim iş yapış tarzımı geliştirmiyor. Bağlılık olarak da bağlılığıma pozitif yönde etkisi yok, baskıcı tutumunun yoğun olduğu zamanlarda negatif olarak etkilediğini söyleyebilirim.”

Yönetici 1 ile çalışan 4’ün cevabı:

“İş yapış şeklimi sürekli domine etmeye çalışıyor ve bundan rahatsızlık duyuyorum. Bağlılık olarak şirkete bağlılığında bir problem yok ama çalıştığım bölüme bağlılığım kendisinin olması sebebiyle sıfıra yakın.”

Yönetici 1 ile çalışan 5’in cevabı:

“İş yapış konusunda işimi kolaylaştırmıyor, zorlaştırıyor. Şirketin üst yönetimiyle aynı perspektifte bir kişi olmadığını düşünüyorum, bu nedenle şirkete bağlılığında herhangi bir etkisi bulunmuyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 6’nın cevabı:

“İş yapış konusunda sürekli baskı görüyorum, kendi ekibimi bile onun söylediği şekilde yönetmemi istiyor, beni kısıtlıyor ve bundan rahatsızlık duyuyorum. Şirkete bağlılığım konusunda kendisinin herhangi bir olumlu etkisi yok, bazen olumsuz etkisi olduğunu söyleyebilirim.”

Yönetici 1 ile çalışan 7’nin cevabı:

“Kendisinin her şeyin en iyisini bildiğini düşünüyor, bu nedenle kendime ait bir iş yapış stili geliştiremiyorum. Daha önce başka yöneticilerle de çalıştığım için kendisi şirkete bağlılığımı düşürmüyor ancak başka biriyle çalışsaydım bağlılığım daha da yükselirdi diye düşünüyorum.”

Yönetici 2 ile çalışan 1’in cevabı:

“Yöneticim nasıl iş yaptığıma çok fazla karışmaz, ben ona sorarsam yanışlarımı kendine göre doğru bildikleriyle düzeltir, baskı kurmaz ancak bir iş yanlış olduğunda keşke sorsaydın vb şeklinde bazen sitem eder. Şirkete bağlılığım üzerinde olumsuz bir etkisi yok, bazı durumlarda beni özgür bıraktığı ve kendimi gerçeğe getirmeme imkan sağladığında şirkete bağlılığımın arttığını hissediyorum.”

Yönetici 2 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Yöneticim için genelde işin sonucu önemlidir, iş yapış şeklime müdahale etmez ve baskı yaratmaz, bu nedenle ben de iş yaparken kendimi rahat hissedirim. Şirkete olan bağlılığında kendisinin olumlu ya da olumsuz bir katkısı yok, çünkü bence şirkete bağlılık yöneticinin değil şirketin prensiplerinin ve insan kaynaklarının şekillendirdiği bir süreç.”

Yönetici 2 ile çalışan 3'ün cevabı:

“İş yapış şekli olarak üst yönetime gönderilecek maillerde vb kendi tarzında iş yapmamı ister, onun dışında normal iş yapışıma karışmaz. Bağlılık konusunda birinci yöneticimin bağlılığıma olumsuz bir etkisi yok.”

Yönetici 2 ile çalışan 4'ün cevabı:

“İş yapış olarak özellikle acil işlerde kendisi gibi koşturup yetki alanımın dışına çıkıp hareket etmemi istiyor, bu tarz bana uymadığı için bazen rahatsız oluyorum ancak acil işler dışında beni genelde özgür bırakıyor ve kendi tarzımda iş yapıyorum. Çok kötü bir yönetim tarzı olmadığı için bağlılığıma olumsuz bir etkisi yok, bazı durumlarda olumlu etkisi olduğunu söyleyebilirim.”

Yönetici 2 ile çalışan 5'in cevabı:

“Yönlendirme istediğim zaman beni yönlendirir, iş yapışında büyük bir hata olmadığı sürece müdahale etmez. Bağlılık kısmında bağlılığımın yöneticiden bağımsız şirkete ve şirketin politikalarına bağlı olduğunu düşünüyorum.”

Yönetici 2 ile çalışan 6'nın cevabı:

“İş yapışında özgür olduğumu düşünüyorum, bu da beni rahat ve huzurlu hissettiriyor, bu durum da bağlılığımı olumlu etkiliyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 1'in cevabı:

“Yöneticim iş yapışında beni özgür bırakır, istediğim yerlerde bana yardım eder, bu davranışlarıyla yöneticime bağlılığım çok yüksek, yöneticime olan bağlılığımın şirkete olan bağlılığımı arttırdığını düşünüyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 2'in cevabı:

“Yöneticimin iş yapış yöntemimde baskıcı bir tutum sergilememesi benim kendi yeteneklerimi ve fikirlerimi rahatça ortaya çıkarmamı sağlar, bunların üzerinde sonra oturup fikir alışverişi yaparız. Bu açık iletişim ve özgür iş yapış şirkete olan bağlılığımı da olumlu yönde destekliyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Yöneticim iş yaparken kendimi rahat hissetmemi sağlar, bu nedenle ben de daha yaratıcı, daha yenilikçi işler yapabiliyorum. Yöneticim şirketin genel yapısından daha fazla esneklik, daha rahat çalışma imkanı sağlıyor, bu nedenle yöneticime olan bağlılığım çok yüksek, yöneticime olan bağlılığım şirketten kopuşumu da zorlaştırdığı için şirkete bağlılığım da yükseliyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 4'ün cevabı:

“İş yaparken istediğim desteği görüyorum, bir problem olduğunda arkamda duruluyor, güven ortamı ve yalnız olmadığını hissetmek benim için çalışma ortamındaki en önemli şey. Bu durum yöneticime olan bağlılığımı üst seviyeye çıkardığı için şirketi de bırakamıyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 5’in cevabı:

“İş yaparken kendimi stres altında hissetmemek çok önemli, yöneticim bana bu ortamı sağlıyor. İş zaten stresliyen kendisi üzerimde psikolojik baskı yaratmıyor, beni rahat bir çalışma ortamına sokuyor. Bu durum çalışma bağlılığımı olumlu etkiliyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Yöneticim iş yapışma karışmaz, destek istersem destekler, insanın kendini güvende ve rahat hissetmesini sağlar. Bu da benim kendisine ve dolayısıyla şirkete olan bağlılığımı arttırıyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 7’nin cevabı:

“İş yaparken özgürüm, istediğim zaman yöneticime danışabiliyorum, kendimi kötü hissettiğimde onunla paylaşabiliyorum. Bence insanın kendisini olduğu şekliyle gösterebilmesi ve kabul görmesi iş hayatında genelde rastlanmayan bir durum ve ben buna sahip olduğum için çok şanslıyım. Bu da yöneticim ve şirketime bağlılığımı arttırıyor.”

“Yöneticinizin iş yapışınızda, şirkete bağlılığınızda etkisi sizin için nedir?” sorusuna duygusal zekası düşük yöneticilerle çalışan çalışanlar şirkete bağlılığını yöneticisinin olumsuz yönde etkilediğini ya da hiçbir etki yaratmadığını söylerken, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticiler çalışan bağlılığında olumlu etki yaratmakta, hatta şirkete bağlılığın yanında kendilerine ayrı bir bağlılık da oluşturmaktadırlar.

Soru 6: Yöneticiniz üst yönetimle yaşadığı problemleri sizinle iletişimde nasıl yönetiyor?

Bu soru, yöneticilerin çalışanlarına karşı üst yönetimden gelen stresi yönetip yönetemediğini anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1’in cevabı:

“Benimle iletişimde benden kaynaklı bir problem yaşadıysa sorunu arttırarak bana yansıtıyor. Üst yönetimle bire bir ben muhatap olmuşçasına etkiyi hissediyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 2’ün cevabı:

“Daha da fazlasıyla yansıtıyor, sinir bozucu bir hal alıyor, resmen korku imparatorluğu kurulmaya çalışılıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Aldığı gibi tüm kötü yorumları yansıtıyor. İnsan kendini beceriksiz, aptal gibi hissediyor. Ancak üst yönetimden iyi bir yorum geldiğinde kesinlikle bize ilettiğini duymadım.”

Yönetici 1 ile çalışan 4’ün cevabı:

“İletişimi yönetmek için özel bir çabası yok, geldiği gibi yansıtıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 5’in cevabı:

“Problem yaşama sebebini direkt olarak bizim yaptığımız hareketlere bağlayarak bizi suçlamaya çalışıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 6’nın cevabı:

“İletişimi yönetmiyor, tehdit edip tersleyerek her şeyin sebebinin biz olduğumuzu hissettirmeye çalışıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 7’nin cevabı:

“Yöneticisinden aldığı kötü geri bildirim olduğu gibi yansıtır, iyi düşünceleri ise şımaracağımızı düşünüp söylemez.”

Yönetici 2 ile çalışan 1’in cevabı:

“İşimi yaptığım sürece herhangi bir sorun yaşamıyoruz. Ancak eksik kalan noktalarda üst yönetimden gelsin ya da gelmesin uyarı alıyorum.”

Yönetici 2 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Çok büyük bir problem yaşamadıysa yansıtmaz, dikkatli olmamız gerektiğini söyler, problem ve stresi büyükse bazen yönetemez, olduğu gibi bize yansıtır.”

Yönetici 2 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Olayın şiddetini çok yansıtmak istemez ancak yüzünden ve huzursuzluğundan anlaşılır.”

Yönetici 2 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Yaşadığı problemi anlatır, bazen stresini yönetemez bize de direkt olarak yansıtır.”

Yönetici 2 ile çalışan 5’in cevabı:

“Problem yaşandıktan sonra olay mahallindeyseniz yansıtır, değilseniz problemden haberdar olmazsınız.”

Yönetici 2 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Genelde etkisini azaltarak yansıtmaya çalışır, ancak bazen azaltamaz, şiddetle yansıtır.”

Yönetici 3 ile çalışan 1’in cevabı:

“Etkisini azaltarak ancak önemini belirtecek şekilde bize yansıtıyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Yaşadığı problemi anlatır, nerelerde yanlış yaptığımızla ilgili düşüncelerini söyler ve fikrimizi alır, kızmaz, bağırmas.”

Yönetici 3 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Olayı gizlemeden saklamadan tüm detaylarıyla anlatır. Neleri farklı yapmamız gerektiğini konuşuruz. Problemi aktarır ancak yaşadığı stresi bize yansıtmaz.”

Yönetici 3 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Üst yönetimden gelen bir problemi bize yansıtmadan benden istediği şekilde iş yapmamı sağlar.”

Yönetici 3 ile çalışan 5’in cevabı:

“Stresi yansıtmaz, problemi detaylarıyla iletir ve çözümü birlikte bulmamız için hepimizi çözüme dahil eder.”

Yönetici 3 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Olayı tekrar yaşanmaması için tüm detaylarıyla anlatır, ancak olayın ve üst yönetimin ona yaşattığı stresi bize asla yansıtmaz.”

Yönetici 3 ile çalışan 7’nin cevabı:

“Problemi duyguların işin içine katmadan ona hissettirdiklerini yansıtmadan tarafsızca anlatır, çözüme dahil olmamız konusunda bizden fikir alır, bizi yüreklendirir.”

“Yöneticiniz üst yönetimle yaşadığı problemleri sizinle iletişimde nasıl yönetiyor?” sorusuna düşük duygusal zekaya sahip yöneticilerle birlikte çalışan çalışanlar sadece stresin yansıtıldığı şekilde cevap verirken duygusal zeka seviyesi orta ve yüksek düzeyde çalışanlar stresin yansıtılması yerine olayın detaylarının ve nelerin daha iyi yapılması gerektiği kısmının yansıtıldığını ve problemin değil çözümün parçası olmak için çalıştıkları yönünde cevap vermişlerdir.

Soru 7: Yöneticiniz iş ile ilgili bir konuda takıldığınızda size destek oluyor mu? Onun destek ve varlığına ilişkin güveni her zaman hissedebiliyor musunuz?

Bu soru, çalışanların yöneticisinin desteğini alıp almadığını, kendilerini güvende hissedip hissetmediğini anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1'in cevabı:

“Yöneticimden destek istemiyorum artık, geçmişte destek istediğimde de bir destek görmedim çünkü. Kendisinin varlığı da güven vb. vermiyor, kendim dışında kimseye güvenmemem gerektiğini öğrendim.”

Yönetici 1 ile çalışan 2'nin cevabı:

“İşle ilgili herhangi bir konuda destek istediğimde biz de sizin kadar kendimiz öğrendik bunları, 24 saat buradan çıkmadık gibi cevaplar aldığımdan artık ondan destek istemiyorum ve ona güvenmiyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Yöneticimden açık açık destek istediğimde bile nadiren destek görüyorum, dolayısıyla ona ve onun varlığına karşı herhangi bir güven duymuyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 4'ün cevabı:

“Herhangi bir konuda artık ondan destek istemiyorum, 2 yıldır hiçbir konuda destek istediğimde destek göremedim çünkü.”

Yönetici 1 ile çalışan 5'in cevabı:

“Hiçbir zaman desteğini hissetmedim, takıldığım hiçbir konuda da bana destek olmaz. Kendisiyle güven barındırmayan bir ilişkimiz var.”

Yönetici 1 ile çalışan 6'nın cevabı:

“Öncelik olarak benim aksiyon almamı istediğinden kendisinden gereken desteği göremiyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 7'nin cevabı:

“Kendisine zerre güvenmiyorum, hiçbir durumda destek olmaz, kendisini daha iyi göstermek için beni her an küçük düşürebilir.”

Yönetici 2 ile çalışan 1'in cevabı:

“Yöneticim genelde yaşadığım problemlere karşı büyük bir sıkıntı yaşamazsam olaya müdahil olmaz, ancak ben destek istersem yardım etmeye çalışır. İş ile ilgili konuda kimseye güvenmem ama güvenimi kıracak bir hareket de yapmadığı için aslında güvenilebilir bir kişi olarak görüyorum kendisini.”

Yönetici 2 ile çalışan 2'nin cevabı:

“Her zaman olmasa da diğer ekipler ile yaşadığım çatışmalarda destek oluyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Dış birimlerle ilgili bir konu olduğunda diğer bölümlere karşı kendi itibarını da düşündüğünden destek olur. Bir şeyi sorduğumda cevap verir, o yüzden %100 olmasa da güveniyorum diyebilirim.”

Yönetici 2 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Takıldığım konuları kendisine iletirsem, kendisinin de vakti varsa destek olur. Bu güne kadar işle ilgili güvenimi kıracak bir şey yapmadı, kendisine güvenirim.”

Yönetici 2 ile çalışan 5’in cevabı:

“Bir konuda ben uyardıktan sonra konuya dahil olmasa da dahil olduğu konularda kendimi güvende hissetmemi sağlıyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Yöneticim genelde problemleri kendimin çözmesini bekler ancak çözemediğim durumda ben yardım istersem destek olur. Kendisine iş konusunda güvenirim, çok büyük bir yanlış yapmadıkça beni başkalarına karşı savunacağını düşünürüm.”

Yönetici 3 ile çalışan 1’in cevabı:

“Yöneticimin desteğini kesinlikle hissediyorum. İş konusu yöneticim için de birinci öncelik olduğundan iş noktasında takıldığım noktada gereken desteği alıyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 2’nin cevabı:

“Takıldığım konuları ona gitmeden önce kendim çözmeyi isterim genellikle ona gitmem ancak gittiğimde bana destek olmaya çalışır, bilmediği bir konu vb ise bilen bir kişiye yönlendirir ve problemimi çözmemi sağlar, bu nedenle onun desteğini hissettiğimi ve güvendiğimi söyleyebilirim.”

Yönetici 3 ile çalışan 3’ün cevabı:

“Yöneticim iş, iş dışı herhangi bir konuda zorlandığımı görürse yardım isteyip istemediğimi nazikçe sorar, istersem yardım eder. Onun bu özel alanıma girmeden izin isteyip yardım etme hareketi benim ona güven duymamı sağlıyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Yöneticim takıldığım noktalarda ya da daha fazla tecrübe gerektiren konularda bana destek olur, işleri en iyi şekilde kendime güvenimi yitirmeden yapmam için beni yüreklendirir ve iş öğretir. Bunun sayesinde kendimi her zaman güvende hissedirim.”

Yönetici 3 ile çalışan 5’in cevabı:

“Yöneticim zorlandığım konularda her zaman yardımına koşar, kendimi onun bu davranışları sayesinde her zaman güvende ve rahat hissediyorum.”

Yönetici 3 ile çalışan 6’nın cevabı:

“Benim yöneticim her hafta toplantıda takıldığımız, destek istediğimiz bir konu olup olmadığını açık açık sorar ve biz de herhangi bir küçük düşme korkusu olmadan aynı toplantıda zorlandığımız noktaları paylaşır çözüm üretiriz. Bu davranış ve olayları birlikte çözmek hem takıma hem yöneticime güvenimi arttırıyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 7'nin cevabı:

“Yöneticim bana ve tüm ekibe takıldığımız her konuda yardımcı olma eğilimindedir. Bunu insanı kırmadan, aşağılamadan, öğretici bir şekilde yapması ona karşı güvenimin git gide artmasını sağlıyor.”

“Yöneticiniz iş ile ilgili bir konuda takıldığınızda size destek oluyor mu?” sorusuna düşük duygusal zekaya sahip yöneticilerle çalışanlar tamamen olumsuz cevap verirken duygusal zeka seviyesi yükseldikçe sadece iş ile ilgili değil her konuda düzgün bir şekilde yardım alınabildiği ve yönetici desteğinin hissedildiği görülmüştür.

Soru 8: Yöneticinizin size iş yapış biçimi olarak çok şey kattığını yeni ufuklar açtığını düşünüyor musunuz?

Bu soru, yöneticilerin çalışanları vizyoner şekilde destekleyip desteklemediğini anlamak üzere sorulmuştur.

Yönetici 1 ile çalışan 1'in cevabı:

“Yöneticimin iş yapış biçimi ile benim iş yapış biçimim tamamen ayrı olduğundan temelde anlaşamıyoruz. Bu sebeple bana vizyon katmıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 2'nin cevabı:

“Yöneticim eski nesil bir yönetici, toplantılara not defteri ile gitmeyip telefonuma not aldığımda bile beni mesajlaşıyor sanıyor. Bu sebeple bana herhangi bir ufuk açtığını düşünmüyorum.”

Yönetici 1 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Yöneticim yeni ufuklar açmayı bırakın var olan ufkumu bile kapatan bir insan, kendi yöneticisi ne isterse hiç karşı çıkmadan, fikir beyan etmeden yapıyor, benden de aynısını bekliyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 4'ün cevabı:

“Yöneticim iş yapış biçimi olarak bana bir şey katmıyor, çünkü o kadar yakın bir iletişim kurmuyoruz.”

Yönetici 1 ile çalışan 5'in cevabı:

“İş yapış biçimi olarak bana katmaya çalıştığı tek şey onun dediklerinin aynısını onun dediği şekilde yapmam, bu yüzden yeni bir ufuk açmıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 6'nın cevabı:

“Yöneticim bana iş yapış biçimi olarak bir şey katmıyor, bir ufuk açmıyor, aksine bende var olan ufukları tek tip insan yetiştirmek istediği için kapatıyor.”

Yönetici 1 ile çalışan 7'nin cevabı:

“Yöneticim kendi iş yapış şeklinin en doğrusu olduğunu düşünüyor ve sürekli bunu dayatıyor. Yeni ufuk ve iş yapış biçimi sadece onun dediklerini onun dediği şekilde yapmak halini alıyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 1'in cevabı:

“İş yapış biçimi olarak paralel ilerlediğimizi düşünüyorum. Bu sebeple bende katkı ya da eksilme yaratmıyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 2'nin cevabı:

“Diğer çalıştığım yöneticiler ile aynı bakış açısına sahip, bana nadir olarak yeni bir ufuk açıyor, ama en azından kendimi geliştirmeme ve kendime yeni bir şeyler katmama engel olmuyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 3'ün cevabı:

“Bazen bana iş yapış olarak yeni bakış açıları kattığını düşünüyorum, özellikle aldığı eğitimlerden sonra. Yeni ufuklar açmak gibi özel bir çabası yok ama ondan bir şeyler öğreniyorum diyebilirim.”

Yönetici 2 ile çalışan 4'ün cevabı:

“Yeni ufuklar açmaya ve bir şeyler katmaya çalışıyor ancak çoğu zaman iş yoğunluğunda ezildiğinden rutinde devam ediyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 5'in cevabı:

“Yeni ufuklar açmaya çalışıyor, ancak kendisinin de kendi yöneticisinden dolayı hareket edecek yeni iş yapış biçimi deneyecek alanı olmadığından her şey sözde kalıyor.”

Yönetici 2 ile çalışan 6'nın cevabı:

“Ondan ara sıra yeni bakış açıları öğreniyorum. Hareket edecek, söz sahibi olacağı daha fazla alan olsa bence hepimizin yeni bakış açılarına sahip olmasını, yeni şeyler denemesini desteklerdi.”

Yönetici 3 ile çalışan 1'in cevabı:

“Benim bakmadığım alanlardan baktığı için bana çok farklı bir vizyon katıyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 2'nin cevabı:

“Kendisi sistemin ötesinde bir insan, kendi yöneticisi ona yeni bir şeyler yapması için alan tanımaya da o bize yeni ufuklar açar, yeni şeyler denememiz konusunda bizi yüreklendirir.”

Yönetici 3 ile çalışan 3’ün cevabı:

“İş yapış biçimi olarak ondan çok şey öğrendim, hırsların yıkıcı değil yapıcı olması ve buna göre de iyi sonuçlar elde edilebileceğini onunla çalışarak gördüm, ufkumu genişletiyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 4’ün cevabı:

“Yöneticim diğer yöneticilerin aksine ciddiyetle suratsızlığı iyi ayırt eden, işinde ciddi ama mizah anlayışıyla ve tüm düşüncelere açık olarak işleri yöneten kıvrak zekalı bir kişi, ondan iş yapış biçimi ile ilgili çok şey öğrendim.”

Yönetici 3 ile çalışan 5’in cevabı:

“Yöneticimle çalışmanın en güzel yanı kendimi rahat hissettiğim bir iş yapış tarzının olması. Ondan istediğim zaman izin isteyebilirim, kendi tarzımda iş yapabilirim, onun fikrini her zaman sorabilirim.”

Yönetici 3 ile çalışan 6’nın cevabı:

“İyi iş çıktıları üretmek için insanın rahat bırakılmasında bir sıkıntı olmadığını öğretti bana, ufkumu genişletiyor.”

Yönetici 3 ile çalışan 7’nin cevabı:

“Yöneticim yeni öğrendiği şeyleri benimle paylaşır, bunu şöyle yapsak nasıl olur diye iş yapış biçimleri önerir, dener, denetir, yanılmaktan çekinmez, bize hata yapabilme lüksü tanır ve bu sayede daha çok şey öğrenmemizi sağlar.”

“Yöneticinizin size iş yapış biçimi olarak çok şey kattığını yeni ufuklar açtığını düşünüyor musunuz?” sorusu düşük duygusal zekaya sahip yöneticilerle birlikte çalışan kişilerde olumsuz olarak cevaplandırılırken orta ve yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerle çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yeni şeyler kattığını ve yeni ufuklar açtığını düşünme eğilimindedir.

6. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları açıklanmış, araştırma sınırlılıkları belirtilerek gelecek çalışmalarda neler yapılabileceği hakkında yorum yapılmıştır.

6.1. Araştırma Sonuçları ve Tartışma

Yapılan nitel araştırma sonucunda düşük, orta ve yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin çalışan bağlılığına ve astların iş yapış becerilerine etkisinin birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir.

Çalışmada, duygusal zeka düzeyi düşük yöneticiyle çalışan kişilerde yöneticiden geri bildirim alamama, kişisel sorunlarda herhangi bir fikir danışamama problemi varken yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlarda geri bildirim ile beslenme, desteklenme ve buna bağlı gerek iş gerek kişisel hayatta gelişim ve kendini değerli hissetme durumu vardır. Duygusal zeka düzeyi düşük yöneticiler çalışanlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenmezken yüksek duygusal zekaya sahip yöneticiler kişilerin mevcut durumlarından sorunu olup olmadığını anlayabilmekte, ya da çalışanı kendisine bir şey söylediğinde empati yaparak onun kişisel sorunlarıyla ilgilenmektedir. İş harici kariyer ve gelişimle ilgili konuşma ve konuşamama konusu duygusal zeka düzeyini en çok ayıran konulardan biridir. Duygusal zeka düzeyi düşük yöneticiler çalışanlarının kariyer ve gelişimi ile ilgili herhangi bir plan yapma gereği duymazken duygusal zekası yüksek yöneticiler çalışanların kariyer ve gelişimini de çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası olarak ele almaktadır. Yöneticilerin şirkete bağlılığı ve iş yapış becerisindeki etkiye baktığımızda duygusal zeka düzeyi düşük yönetici şirkete bağlılığı azaltmakla beraber kişinin iş yapışında çıkaracağı performansı da düşürmektedir. Buna karşın, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticiler otonomiye saygı duymakta, şirkete bağlılığı yöneticiye bağlılıkla perçinlemektedir. Duygusal zeka düzeyi yüksek yöneticiler üst yönetimle yaşadıkları problemleri çalışanlarına sadece değişmesi gereken noktalar olarak yansıtırken, duygusal zeka düzeyi düşük yöneticiler tüm problemleri hiç filtrelemeden hatta daha da yoğun baskı ile ekibine yansıtmaktadır. Bu durum ekipte motivasyon kaybı ve olumsuz hislere sebep olurken yüksek duygusal zeka sahibi yönetici ile çalışanlar sadece değişmesi gereken noktalar onlara anlatıldığından işlerine odaklanmakta ve işi daha iyi yapmaya çalışmaktadır. Duygusal zeka düzeyi düşük yöneticiler üst yönetimle yaşadığı problemleri direkt olarak çalışanlarına aktarır ve stresi yönetmeden tüm stresi çalışanlarına yansıtırken duygusal zeka düzeyi yüksek yöneticiler yaşanan problemlerin

sebebini ve neyin düzgün yapıldığını anlatıp stresi yansıtmamaktadır. Bu da kendisine bağlı çalışanın daha huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamakta, çalışan bağlılığını olumlu etkilemektedir. İş ile ilgili bir konuda bir noktada takılan çalışanına destek olan duygusal zekası yüksek yöneticiler güven ortamı oluşturmaktadır. Yöneticisinin destek ve varlığını hisseden çalışan işine dört elle sarılmakta, güveni hissedemeyen kişi ise kaygı ortamında kendi performansını bile gerçekleştirmekte zorlanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına iş yapış biçimi olarak bir şeyler katıp katmadığı konusu duygusal zekası yüksek ve düşük olan yöneticiler arası önemli farklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekası düşük yöneticiler çalışanlarına iş yapış biçimi olarak neredeyse hiçbir şey katmazken, duygusal zekası yüksek yöneticilerin çalışanlarına iş yaşamında yol gösterdikleri, iş yapış tarzlarını geliştirdikleri, çalışanlarına yeni ufuklar açtıkları görülmüştür.

Tüm bu sonuçları birleştirdiğimizde, yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin çalışan bağlılığına ve astlarının iş yapış becerilerine etkisi olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın, ülkemizde çalışan bağlılığı ve duygusal zeka ile ilgili çalışma yapanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Duygusal zekanın çalışma hayatındaki önemi bu çalışma ile bir kez daha ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında duygusal zekası yüksek ve düşük yöneticilerle çalışan iki kişi arasında maaşları, hakları, çalışma ortamları aynı olsa bile çalışan bağlılıkları ve iş yapış biçimleri olarak büyük farklar oluşmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını bu derece etkileyeceklerinin farkındalığına sahip olması, duygusal zeka düzeyi düşük olan yöneticiler için bile kendini geliştirme motivasyonu yaratabilir.

6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, yöneticilerin duygusal zeka düzeyinin çalışan bağlılığına ve astlarının iş yapış becerileri üzerindeki etkilerini değerlendiren bir araştırmadır. Her araştırma gibi bu araştırma da çeşitli sınırlılıklar içerisinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görüşülen aylık ücretli çalışanlarla sınırlıdır. Konuya ilişkin çalışmanın üretimi içeren başka işletmelerde ve hizmet sektöründe de gerçekleştirilmesi ile yapılacak çalışmalar elde edilen sonuçların daha iyi değerlendirilmesini sağlayacaktır. Çalışma çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda cevaplanan sekiz soru ile sınırlıdır. Bu sekiz soru dışında nicel çalışmalar, anketlerle de benzer sonuçların elde edilebilir olması savı güçlendirecektir. Çalışmanın

saat ücretli çalışanlara da yaygınlaştırılması üretim sektörünün tamamında çalışmanın net bir sonuç vermesini sağlayacaktır. Konuyla ilgili çalışmaların hem hizmet sektöründe hem de her sektördeki saat ücretli çalışanlarda yaygınlaştırılması alinyasına büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* , 83-98.
- Çoşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*.
- Özcan, M., Geçici, E., & Günlük, M. (2016). Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış Cilt 16 Sayı 2*, 287-302.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 53-68.
- Andrew, O., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, 498-508.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik Ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğü. *DEUHFED*, 23-28.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? . *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)* , 368-388.
- Bengtsson, M. (2016). How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis. *NursingPlus Open*, 8-14.
- Beugré, C. D., & Offodile, F. (2001). Managing for organizational effectiveness in sub-Saharan Africa: a culture-fit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 535-550.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2011). *Qualitative Research for Education*. Boston: Pearson.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 9(15), 1-7.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (1998). Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1-34.

- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clifton, J. K. (2008). Engaging Your Employees: Six Keys to Understanding the New Workplace. *Society for Human Resource Management*.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. London: Sage Publications.
- Creswell, J. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. California: Sage Publications.
- Dhani, P., & Sharma, T. (2016). Emotional Intelligence; History, Models And Measures. *International Journal of Science Technology and Management*, 189-201.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 231-252.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 231-252.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 121-136.
- Eysenbach, G., & Köhler, C. (2002). How Do Consumers Search for and Appraise Health Information on the World Wide Web? Qualitative Study Using Focus Groups, Usability Tests, and in-depth Interviews. *BMJ Volume 324* , 573-577.
- Fletcher, L., & Robinson, D. (2014). Measuring Employee Engagement and Interpreting Survey Results. *Institute for Employment Studies*, 1-25.
- Francis, J., Johnston, M., & Robertson, C. (2010). What is an Adequate Sample Size? Operationalising Data Saturation for Theory-based Interview Studies. *Psychology and Health*, 1229–1245.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 337-356.
- Güven, H. S. (1981). *İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler*.
- Goleman, D. (1996). *Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2015). *İşbaşında Duygusal Zeka*. İstanbul.

- Guba, E., & Lincoln, Y. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *ECTJ* 30, 364-381.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 87, No. 2, 268-279.
- Houser, J. (2018). *Nursing Research Reading, Using and Creating Evidence*. Denver, Colorado: Jones & Bartlett Learning.
- International Survey Research. (2003). Engaged Employee Drives the Bottom Line. *Research Summary*, 10-35.
- İslamoğlu, A. H., & Alınacı, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol 33, 692-724.
- Kandemir, N. (2021). Duygusal Zekanın Çalışan Mesleki Bağlılığına Ve Performansına Etkisi: Çağrı Merkezi Örneği. *Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme İnsan Kaynakları*, 1-87.
- Karadağ, M., Işık, O., Akbolat, M., & Çelen, Ö. (2015). Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama. *International Journal of Social Science*, 311-320.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: Introducing Focus Groups. *BMJ Volume 311*, 299-302.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15. Baskı*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 214-222.
- Kuş, E. (2007). Sosyal Bilim Metodolojisinde Paradigma Dönüşümü ve Psikolojide Nitel Araştırma. *Türk Psikoloji Yazıları* 10(20), 19-41.
- Kular, S., Gatenby, M., & Rees, C. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. *Kingston Business School Working Paper Series No 19*, 2-28.
- Lunenburg, F. C. (2001). Emotional Intelligence in the Workplace: Application to Leadership. *International Journal of Management, Business and Administration* Volume 14, 1-6.

- Malik, M. E., & Ghafoor, M. M. (2011). Organizational Effectiveness: A Case Study Of Telecommunication And Banking Sector Of Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 37-48.
- Mallat, N. (2007). Exploring Consumer Adoption of Mobile Payments - A Qualitative Study. *Helsinki School of Economics*, 1-14.
- Markos, S., & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management Vol. 5*, 89-96.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. . *Imagination, Cognition and Personality*, 185-211.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 197-215.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The Effects of Leader Communication on a Worker's Intent to Stay: An Investigation Using Structural Equation Modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- Mays, N., & Pope, C. (2000). Qualitative Research in Health Care Assessing Quality in Qualitative Research. *BMJ*, 50-52.
- Mishra, P. S., & Mohapatra, D. (2010). Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. *Vikalpa Volume 35 No 1*, 53-61.
- Neuman, L. (2006). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson.
- Ologbo, A. C., & Saudah, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 498-508.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergün Özler, N., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Palmer, B., Stough, C., & Harmer, R. (2009). The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications. *Springer Science Business Media*, 103-117.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Method*. California: Sage Publications.
- Pope, C., & Mays, N. (2006). Chapter01. *Qualitative Methods in Health Research* (s. 1-11). içinde

- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., & Ammeter, A. P. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 21-40.
- Premuzic, T. C. (2019). *Neden Bu Kadar Yeteneksiz Erkek Lider Oluyor?* İstanbul: Orenda Kitap.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5*, 388-399.
- Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*.
- Saroğlu, H. (1999). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ile Postmodern Yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması. *Öneri*, 217-222.
- Sağır, M. (2011). Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi. *Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* , 113-126.
- Schaufeli, W., Salanova, M., & González, V. R. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Sharts, N., & Hopko. (2002). Assessing Rigor in Qualitative Research. *Journal of the Association of Nurses in Aids Care*, 84-86.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information* 22 , 63-75.
- Soane, E., Bailey, C., & Alfes, K. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 529-547.
- Streubert, H., & Carpenter, D. (2011). *Qualitative Research in Nursing*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 524-547.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 21-35.

- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., & Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 101-122.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2010). Overview of Contemporary Issues in Mixed Methods. *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 1-41.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 77-100.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*, 227-235.
- Trotter, R. T. (2012). Qualitative Research Sample Design and Sample Size: Resolving and Unresolved Issues and Inferential Imperatives. *Preventive Medicine* 55, 398-400.
- Weeraratne, A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 36-45.
- West, M., & Dawson, J. (2012). Employee Engagement and NHS performance. *The King's Fund*, 1-25.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yangınlar, G. (2019). Havayolu Yer Hizmetleri İşletmelerinde Dönüşümcü Liderin ve Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimdeki Rolü. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 163-192.

EKLER

EK-1

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU-YÖNETİCİ

Bu çalışma, “Yöneticilerde Duygusal Zekâ Düzeyinin Astların İş Yapış Becerilerine Ve Çalışan Bağlılığına Etkisi” başlıklı bir araştırma çalışması olup duygusal zeka düzeyinin çalışan bağlılığı ve iş yapışa etkisini ortaya koyma amacını taşımaktadır. Çalışma, Gizem Deniz Ertaş tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile duygusal zekanın çalışan bağlılığına/ iş yapma becerisine etkisi ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, ölçek yardımı ile sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler KVK yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi İletişim Tasarımı ve Yönetimi bölümünden Gizem Deniz Ertaş’a yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Gizem Deniz Ertaş
Adres :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:
İmza:
Tarih:

EK-2

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “Yöneticilerde Duygusal Zekâ Düzeyinin Astların İş Yapış Becerilerine Ve Çalışan Bağlılığına Etkisi” başlıklı bir araştırma çalışması olup duygusal zeka düzeyinin çalışan bağlılığı ve iş yapışa etkisini ortaya koyma amacını taşımaktadır. Çalışma, Gizem Deniz Ertaş tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile duygusal zekanın çalışan bağlılığına/ iş yapma becerisine etkisi ortaya konacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, yüz yüze görüşme yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler KVK yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi İletişim Tasarımı ve Yönetimi bölümünden Gizem Deniz Ertaş’a yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Gizem Deniz Ertaş
Adres :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.
(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:
İmza:
Tarih:

EK-3

Demografik Bilgi Formu, Görüşme Soruları, Duygusal Zeka Ölçeği

Demografik Bilgi Formu

Yaş :

Cinsiyet :

Eğitim durumu:

Görüşme Soruları

YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYİNİN ASTLARIN İŞ YAPIŞ BECERİLERİNE VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ ADLI TEZ ÇALIŞMASI İÇİN GÖRÜŞME SORULARI:

- Yöneticiniz davranış modelleriniz üzerinden size ne derece geri bildirim vermektedir?
- Diğer çalışanlarla ortaya çıkan kişisel sorunlarda çözüm için yöneticinize danışır mısınız? Danıştığınızda kendisinin önerilerini faydalı bulur musunuz?
- Yöneticiniz kişisel sorunlarımızla ne kadar ilgilenmektedir?
- Yöneticinizle iş harici kariyeriniz ve gelişiminiz üzerine konuşabiliyor musunuz?
- Yöneticinizin iş yapışınızda, şirkete bağlılığınızda etkisi sizin için nedir? Neden?
- Yöneticiniz üst yönetimle yaşadığı problemleri sizinle iletişimde nasıl yönetiyor?
- Yöneticiniz iş ile ilgili bir konuda takıldığımızda size destek oluyor mu? Onun destek ve varlığına ilişkin güveni her zaman hissedebiliyor musunuz?
- Yöneticinizin size iş yapış biçimi olarak çok şey kattığını yeni ufuklar açtığını düşünüyor musunuz?

Duygusal Zeka Ölçeği

Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Filim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2.	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3.	Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4.	Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5.	Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirliler.					
6.	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7.	Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
8.	Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.					
9.	Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10.	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11.	Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12.	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13.	Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					
14.	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15.	Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16.	Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17.	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18.	Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					
19.	Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
20.	Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					
21.	Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22.	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23.	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırır.					
24.	Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.					
25.	Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeye yardımcı olmaz.					
26.	Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.					
27.	Hissettiğim duyguların farkındayım.					
28.	İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29.	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30.	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31.	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
32.	Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					
33.	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
34.	Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35.	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36.	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
37.	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
38.	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					
39.	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40.	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					
41.	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					