T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGU YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE İNCELENMESİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NEVİN AVCI

BİLİM DALI: EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

Haziran, 2014

Kocaeli

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGU YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE İNCELENMESİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NEVİN AVCI

BİLİM DALI: EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. CEVAT CELEP

Haziran, 2014

Kocaeli

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Nevin AVCI'nın "Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi Yeterliklerinin Çeşitli Değişkenlerle İncelenmesi ve Kişilik Özellikleri ile İlişkisi" başlıklı tezi, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Üye: (Tez Danışmanı) Prof. Dr. Cevat CELEP	.....
Üye: Doç. Dr. Şüheyda DOYURAN	.....
Üye: Doç Dr. Soner POLAT	.....

Sınav Tarihi: 20/06/2014

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarih ve No: 25/06/2014.. 2014/12

ÖNSÖZ

Bu araştırmada okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin çeşitli değişkenlerle incelenmesi ve kişilik özellikleri ile ilişkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin maddi, manevi desteği ve katkısı olmuştur. Öncelikle araştırmanın gerçekleştirilmesinde yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi, görüşleri ve deneyimleriyle bana destek olan değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Cevat CELEP'e sonsuz teşekkürlerimi, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca yetişmemde emeği geçen bütün hocalarıma, bu çalışmada her zaman yanımda olan sevgili annem Pervin AVCI, babam Adem AVCI'ya, araştırmada görüşlerine başvurduğum ve araştırmaya katkısı olan değerli hocam Betül POLAT'a, manevi desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Esra ÖZCAN, Elif ŞAHİN, Meral KARABACAK ile yüksek lisans eğitimim boyunca beni destekleyip bana moral veren sevgili ev arkadaşım Sümeyye ÖZER'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Nevin AVCI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……I

İÇİNDEKİLER…….....II

ÖZET…….....V

ABSTRACT…….....VII

KISALTMALAR……..IX

TABLOLAR LİSTESİ…….....X

ŞEKİLLER LİSTESİ…….....XI

1.BÖLÜM: Giriş……1

Araştırmanın Problemi……1

Araştırmanın Amacı……2

Araştırmanın Önemi……....3

Sayıltılar……..4

Sınırlılıklar……...…...5

Tanımlar …….....5

2. BÖLÜM: İLGİLİ ALANYAZIN……..…….7

Duygu Yönetimi ile İlgili Kavramsal Çerçeve…….....7

Duygu Kavramı…….....7

Duygu Türleri……..8

Duygu Konusundaki Farklı Bakış Açıları……11

Biyolojik Bakış Açısı……12

Bilişsel Bakış Açısı……12

Sosyal Bakış Açısı……13

Akılcı ve Duygusal Zihin……..13

Duygusal Zihnin Özellikleri……..15

Bilişsel ve Duygusal Zeka……17

Duygu Yönetimi……....19

Duygu Yönetimi ve Örgütsel Davranış……21

Duygu Yönetimi Alt Alanları……23

Özbilinç……..24

Özdenetim……..26

Motivasyon……....27

Empati……...29

Sosyal Beceriler…….31

Kişilik Kavramı…….32

Kişiliğin Tanımı…….....32

Kişiliği Belirleyen Faktörler……..34

Kişilik Tipleri……35

A Tipi Kişilik…….36

B Tipi Kişilik…….38

A ve B Tipi Karakterlerinin Karşılaştırılması……...39

Konu ile ilgili Yapılmış Yurt İçi Araştırmalar……..40

Konu ile İlgili Yapılmış Yurt Dışı Araştırmalar……...43

3. BÖLÜM: YÖNTEM…….49

Araştırma Modeli …….49

Evren ve Örneklem……49

Veri Toplama Araçları……..50

Verilerin Analizi……54

4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM……..55

Farklı Karakter Tiplerine (A ve B) Sahip Lise Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi Yeterlikleri…….....55

Lise Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi (Sosyal Beceri, Özdenetim-Özbilinç ve Empati) Düzeyleri…….57

Lise Okul Müdürlerinin Karakter Tipleri (A ve B) ile Duygu Yönetimleri (Sosyal Beceri, Özdenetim- Özbilinç ve Empati) Arasındaki İlişki……..58

Lise Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Duygu Yönetimi Yeterlikleri…….59

Lise Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine Göre Duygu Yönetimi Yeterlikleri……62

Lise Okul Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygu Yönetimi Yeterlikleri……65

Okul Müdürlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygu Yönetimi Yeterlikleri...67

5. BÖLÜM : SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER……..71

Sonuç ve Tartışma……71

Öneriler……..76

Uygulamacılara Öneriler……...76

Araştırmacılara Öneriler……....77

Kaynakça……...78

EKLER……..84

EK-1. Anket Formu……...85

EK-2. Araştırmacının Özgeçmişi……..88

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGU YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE İNCELENMESİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLİŞKİSİ

Duygu yönetimi kişisel hayatı olduğu kadar örgütsel hayatı da etkileyen ve gün geçtikçe daha da önem kazanan bir olgudur. Kişisel hayattaki davranışları sağlıklı bir biçimde dengeleyen duygu yönetimi, kişinin örgütsel yaşamını oluşturan olay ve durumlardaki tavrı da belirlemektedir. Duygu yönetimi, duyguların tanınmasına, davranışların çıkış noktasının görülmesine ve böylece hangi duyguların hangi davranışlara sebep olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Duygusal zihnin ağına düşmeden, akılcı zihni devreye sokarak gerekli önlemleri almamızı sağlayan duygu yönetimi bireysel ve örgütsel yaşamımızda bir terazi görevi görmektedir. Hangi duyguyla nasıl başa çıkmamız, bastırdığımız duygularımızı nasıl zararsız hale getirebileceğimiz konusunda bize kılavuzluk etmekte ve böylece kişisel ve örgütsel yaşamımızın kalitesini arttırmaktadır (Çeşitçioğlu, 2003, s. 146-150).

Bu araştırmada, lise okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (yaş, cinsiyet, eğitim durumları, meslekteki toplam hizmet süresi değişkenleri) ve kişilik tipleri ile ilişkisinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırma lise okul müdürlerinin duygu yönetimlerini, demografik özellikler ve kişilik tipleri bağlamında incelenmeyi amaçladığı, var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi, tanımlamayı amaçladığı için, araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evrenini Sakarya İli Adapazarı İlçesi'ndeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı liselerde görev yapan öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya 296 öğretmen katılmıştır. Okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlikleri ile kişilik tipleri arasındaki ilişki öğretmen algılarına göre belirlenmiştir. Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen üç bölümden oluşan bir ölçek aracılığıyla toplanmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde Betimsel İstatistikler, T Testi, Tek Yönlü ANOVA, Benferroni Testi ile örneklemi 30'dan az olan değişkenler için Mann Whitney U ve Kruskall Wallis Testleri kullanılmıştır.

Sonuç olarak yapılan betimsel istatistiklere göre lise okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin yeterli olduğu; A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin düşük, B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin karakter tipleri ile duygu yönetimi yeterlikleri arasında orta düzeyde ve anlamlı (η=0,437; $p<0,001$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul müdürleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde hem kadın hem erkek okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu görülürken, Mann Whitney U Testi sonuçları kadın okul müdürlerinin lehine sonuçlar vermiştir. Yaş ve eğitim durumu değişkenleri incelendiğinde okul müdürlerinin duygu yönetimleri ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Lise okul müdürlerinin duygu yönetimleri hizmet süresi değişkenine göre incelendiğinde ise duygu yönetimi ortalama puanları arasında hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{(4,291)}$=5,033; $p<0,05$). Yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucunda bu farkın hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan okul müdürlerinin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Akılcı Zihin, Duygu Yönetimi, Duygusal Zihin, Kişilik Tipleri.

ABSTRACT

THE EXAMINATION OF SCHOOL PRINCIPALS' EMOTIONAL MANAGEMENT ACCORDING TO DIFFERENT VARIABLES AND ITS RELATIONSHIP WITH TYPES OF CHARACTER

Emotional management is a fact that affects our organizational lives as well as personal lives, and is gaining more and more importance within time. Emotional management which balances our behaviors in our personal lives healthily, also determines our attitudes in the circumstances, events and situations in our organizational lives. This fact helps us get to know our emotions, see the origin spots of our behaviors and thus comprehend which emotions cause which behaviour in our nature.

Without being trapped on the net of emotional mind and by connecting to the rational mind helping us take the essential precautions, emotional management acts like a scale both in our personal and organizational lives. It guides us in terms of how to manage with which emotion and how to disarm supressed emotions, thus it increases the quality in our both personal and organizational lives (Çeşitçioğlu, 2003, p. 146-150).

In this research the purpose is to examine school principals' emotional managements according to varied variables (age, gender, education status, period of servive in the vocation) and to reveal the relationship with personality types (type A-B).

As this research aims to examine school principals' emotional managements in connection with some demographich qualifications and personality types, identify and describe the situation as it exists, the most convenient model –survey type- has been applied. The universe of the research consists of teachers working in high schools connected to the Ministry of National Education. 296 teachers participated to the research. The emotional management of principals and its relationship with the types of characters was examined according to the teachers' perceptions. The data has been collected via a scale divided into three sections developed by the researcher.

The data collected via the scale has been analyzed via Decsriptive Statistics, T Tests, One-Way ANOVA, Benferroni Tests. For the variables of which samples were less than 30 Mann Whitney U, Kruskall Wallis Tests were applied.

Consequently, according to the Descriptive Statistics it has been revealed that the emotional management of school principals was sufficient and whereas the B types' emotinal management was high, A types' was low. Additionaly, an average and meaningful (η=0,437; p<0,001) relationship was detected between the principals' emotional management and type of characters. Being examined according to the gender variable, it was detected that both genders' emotional management was high, whereas according to the Mann Whitney Test, the result was on the advantage of women principals. Being examined according to the age and education variables, there couldn't have been detected any meaningful differences in principals' emotional managements. Once examined according to the period of service in vocation variable, between the average scores of emotional management and period of service, a meaningful ($F_{(4,291)}$=5,033; p<0,05) difference was detected. As a result of the multiple comparisons of LSD, that difference was detected to be for the advantage of 1-5 years in service.

Key Words: Cognitive Mind, Emotinal Management, Emotional Mind, Types of Character.

KISALTMALAR

BDÖ: Beck Depresyon Ölçeği

DYBÖ: Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeği

DYYÖ: Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeği

ECI (Emotional Competency Inventory): Duygusal Yeterlik Envanteri

EI (Emotional Intelligence): Duygusal Zeka

FOTÖ-A: Fonksiyonel Olmayan Tutum Ölçeği

IQ (Intelligence Quotient): Bilişsel Zeka

NEO: Beş Faktör Kişilik Envanteri

PONS (Profile of Nonverbal Sensitivity): Sözel Olmayan Duyarlılık Profili Testi

YOL: Yaşam Olayları Listesi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1- A ve B Tipi Kişilik Tipleri..……..39

Tablo 2- Nihai Ölçekte Yer Alan Maddelere Ait Madde-Toplam Korelasyonları……...52

Tablo 3- Farklı Karakter Tiplerine Sahip Lise Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi Yeterliklerine Ait Betimsel İstatistikler……....55

Tablo 4- Lise Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler…….57

Tablo 5- Lise Okul Müdürlerinin Karakter Tipleri İle Duygu Yönetimi Yeterlikleri Arasındaki İlişki……..58

Tablo 6- Lise Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler…….59

Tablo 7- Lise Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları……...61

Tablo 8- Lise Okul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler…….62

Tablo 9- Lise Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları……...64

Tablo 10- Lise Okul Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklemler İçin T Testi Sonuçları……...65

Tablo 11- Lise Okul Müdürlerinin Hizmet Sürelerine Göre Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler……....67

Tablo 12- Lise Okul Müdürlerinin Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları……...69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Akılcı- Duygusal Zihin Denge Hali……14

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma problemi, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmadaki temel kavramların tanımları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın Problemi

İş hayatının gün geçtikçe zorlaşması ile beraber iş hayatının kuralları da değişime uğramaktadır: Modern çağda artık bir işteki uzmanlık ve teknik bilginin yanı sıra " Kendimizi ve birbirimizi idare etmekte ne denli başarılı olduğumuza da bakılmaktadır" (Goleman, 2011a, s.9). Bu nokta duygular ve duyguların anlaşılması konusunu gittikçe daha da önemli kılmaktadır. Duygular özel hayatı etkilediği kadar, iş yaşamında alınan kararları, verilen tepkileri ve ilişkileri de etkilemektedir. Kişinin duygularını anlaması, bu duyguları kontrol edebilmesi kişinin içinde bulunduğu örgütteki iş ve ilişki kalitesini arttırabilir. Bu durum iş hayatında gittikçe bir ölçüt halini almaktadır. Literatürde bu ölçütle ilgili ekonomi, işletme, ticaret, siyaset; birçok şirket, dünyanın en önde gelen holding ve firmalarında, üniversitelerde; henüz incelenmeye başlanmasına rağmen eğitim gibi birçok alanda araştırmaların yürütüldüğü görülmüştür. Bu yeni kurallar artık kimin işe alınıp alınmayacağı, gözden çıkarılıp çıkarılamayacağı, kimin zirveye tırmanmaya aday, kimin ise duraksamaya ve işinde düşüş yaşamaya yatkın olduğunu öngörme noktasına kadar gelmiştir. Bu ölçüt kişilerin kişisel olarak yaşayacağı mesleki tatmin veya dinginlikle sınırlı kalmamakta, yöneticilikten liderliğe kadar, kişilerde ayırt edici önemli bir özellik olarak aranmaktadır. " Her meslekten on binlerce çalışan üzerinde yapılan incelemelere dayanan veriler" bu ölçütün gittikçe artan önemi ve dikkate alınması gerektiğinin altını çizmektedir (Goleman, 2011a, s.5-10).

1912'de Alfred Binet tarafından başlatılan bilişsel zeka çalışmalarından 1950-60'lı yıllara kadar, insanın kişisel yaşamında var olduğu gibi iş yaşamına da taşıdığı ve iş yaşamındaki başarısında da oldukça önemli olan duygular ve duyguların incelenmesi dikkate alınmamıştır. Thorndike, Maslow ve 1990'lı yıllarda Sternberg ve Salovey'in

öncülüğünde duygusal zeka hak ettiği öneme kazanmaya başlamış ve bu duyguların birçok alanda incelenmeye başlanmasına öncülük etmiştir (Goleman, 2011a, s. 37).

Diğer taraftan, eğitim örgütlerinin insan-insana sistemlerden biri olmasının getirdiği doğal sonuçlardan biri olan örgütlerde kişilik, alan yazında dikkatlerin çevrildiği konulardan biridir. Bireyler geldikleri örgüte kişiliklerini de getirmektedirler. Alan yazında yapılan çalışmalardan hareketle kişilik kalıtsal faktörlerin yanı sıra çevrenin de etkisi altındadır ve kişinin gösterdiği davranış sıklığına göre sergilediği tutarlılık onun kişiliğini oluşturmaktadır (Lareau, 2000, s.10).

Alan yazında yapılan taramada duygu yönetimi ve kişiliğin birlikte incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ayrıca, duygu yönetiminin Türkiye'de son yıllarda dikkati çekmeye başlayan bir konu olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle araştırma problemini "Çeşitli değişkenlere göre okul müdürlerinin duygu yönetimi ne düzeydedir?" sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Sakarya İli Adapazarı İlçesi'ndeki lise okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerini çeşitli değişkenlere göre incelemek ve kişilik özellikleri ile arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre ortaya koymaktır. Liselerde çalışan okul müdürlerinin duygu yönetimi Özbilinç- Özdenetim; Empati ve Sosyal Beceriler alt alanları çeşitli değişkenlere göre ele alınacak ve daha yakın oldukları kişilik tipi ile arasındaki ilişkiye bakılacaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Öğretmen görüşlerine göre;

1. Farklı karakter tiplerine sahip lise okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlikleri nasıldır?
2. Lise okul müdürlerinin duygu yönetimi (Özbilinç-Özdenetim, Empati ve Sosyal Beceriler) ne düzeydedir?
3. Lise okul müdürlerinin karakter tipleri ile (A tipi karakter- B tipi karakter) duygu yönetimleri (Özbilinç- Özdenetim, Empati, Sosyal Beceriler) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Lise okul müdürlerinin duygu yönetimi cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Lise okul müdürlerinin duygu yönetimi yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Lise okul müdürlerinin duygu yönetimi eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7. Lise okul müdürlerinin duygu yönetimi meslekteki toplam hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

İş yaşamında bilgi, işgören nitelikleri, sosyo-kültürel alanlarda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bunun sonucu olarak örgütlerde rekabet artmaktadır. Yapılan alan taramasında bu durumun örgütlerin diğer örgütlere fark yaratabilecekleri bir çıkış noktası olarak görünen kişilik ve duygu yönetimi konularına ağırlık vermeye yöneldikleri görülmüştür.

Bu bağlamda literatürde, özellikle Goleman (2011a,b,c)'ın yürüttüğü çalışmalar bazında dünyada gittikçe önem kazanan "İş Yerinde Duygular, Duygusal Zeka, Duygu Yönetimi" ile ilgili araştırmaların, devlet kurumları, özel sektördeki işletmelerde, dünya çapındaki kuruluşlarda ve özel şirketlerde yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalar 'duyguların' yönetim alanında gittikçe artan önemine dikkatleri çekmektedir. Örgütlerde bilgi ve teknolojide, teknik beceri ve uzmanlıkta erişilebilecek en üst düzey bile artık örgütsel hedeflere erişmek ve dış çevre değişimlerine uyum sağlanabilmede ve erişilebilecek optimum verimin elde edilmesinde tek başına yetersiz kalmaktadır (Goleman, 2011a, 9-37).

Bu doğrultuda yapılan alan yazın taramasından yola çıkarak, duygu yönetiminin örgütlerin hedeflenen başarı düzeyine erişmesi ve istikrar sağlayabilmesi için henüz fark edilmeye başlanan ancak örgütlerin başarı elde etme veya yara alma olasılığını arttıran bir olgu olduğu söylenebilir. Alan yazında duygu yönetimi ile ilgili çalışmaların azlığı Türkiye'de bu konuya ağırlık verilmesi gerektiğinin bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Yapılan taramada bu amaçla örgütlerde özellikle üst düzey yöneticiler, liderler, müdürlere büyük bir sorumluluk düştüğü görülmüştür. Örgütlerin kitlesel başarı, mesleki tatmin, örgütsel aidiyet gibi öğelerle arasındaki ilişkiyi güçlendirmesi için örgüt yöneticilerinin, işgörenlerinin duygusal zeka potansiyellerini keşfetmeleri ve bu potansiyeli verime dönüştürecek, hem kişisel hem örgütsel olarak sıçramayı tetikleyecek

bir duygusal yeterliğe dönüştürmeleri gerekmektedir (Töremen, 2008, s.33-46). Ancak yapılan taramada, alanda işgören ve yönetici duygusal zeka potansiyelinin araştırıldığı görülürken, kişilik tipleri ve yöneticilerin duygu yönetimi yeterliği ile ilgili okul örgütlerinde yürütülen kapsamlı bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

İnsan- insana ve dış çevresiyle sıkı bir ilişki içerisindeki sistemler olan okul örgütleri de içinde bulundukları çağı yakalama ve bu hıza uyum sağlayabilme sancıları çeken örgütlerdir. Bu değişime ayak uydurabilmede, işgören ve yöneticilerin teknik ve uzmanlık becerileri belli bir kademe atlanmasında ve belli bir aşama kaydedilmesinden öteye geçememesi, belli tıkanmalar yaşanmasına sebep olabilir. Bu noktada ise insan-insana sistemlerde, günümüze kadar uzun ve zor bir yolculuğu olan insanın, duyguları olan bir varlık olduğu gerçeği yatmaktadır. Bu duygular bastırılması ya da yadsınması gereken olgular değil, aksine anlaşılması, potansiyelinin farkına varılması ve beceriye dönüştürülmesi gereken kilo metre taşlarıdır (Çeşitçioğlu, 2003, s.161-163). Okullarda bu kilometre taşlarının fark edilmesi ve yönetilmesi örgütsel olarak okulların iyi bir aşama kaydetmesine olanak sağlayabilir.

Bu doğrultuda, liselerde çalışan okul müdürlerinin duygu yönetimleri ile kişilik tiplerine yönelik yürütülen bu araştırma, önemi itibariyle bütün dünyanın dikkatle incelemeye başladığı duygu yönetimi konusunu "Eğitim örgütlerinde duygu yönetimi ve kişilik" bağlamında incelemiştir. Türkiye'de erişilebilen kaynaklar çerçevesinde duygu yönetimi ile ilgili yapılan ilk kapsamlı çalışma olabileceği için bu araştırmanın, konuyla ilgili yürütülecek gelecek araştırmalara da faydalı olacağı düşünülmektedir.

Sayıltılar

1- Araştırma katılımcılarının sorulara gerçek düşüncelerini yansıttıkları varsayılmaktadır.

2- Kullanılan ölçme araçlarının ve yöntemin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Sakarya İli Adapazarı İlçesi'nde 2013-2014 eğitim öğretim yılı içerisinde liselerde görev yapan öğretmenlerle yürütülmüştür; bu sebeple elde edilen veri ve sonuçların Türkiye'deki diğer eğitim kurumlarına ve kademelere genellenemeyeceği düşünülmektedir. Araştırma kısıtlı bir zamanda yürütüldüğü için okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlikleri ile kişilik tipi ilişkisi yalnızca öğretmen görüşlerine göre belirlenmiştir. Türkiye'deki eğitim örgütlerinde yürütülen ilk çalışma olabileceği için gelecekte okul örgütlerinde yürütülecek benzer çalışmalarla daha anlamlı sonuçlara varılabileceği düşünülmektedir.

Tanımlar

Araştırmada yer alan kavramlarla ilgili çeşitli tanımlamalar olmasına rağmen araştırmadaki ifade karşılığı aşağıdaki gibi olacaktır.

Duygu: " Fizyolojik, bilişsel, güdüsel ve deneysel sistemleri içeren ve birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını da aşabilen, duygusal olarak açıklayıcı davranışlarda gözlemlenebilen olgulardır" (Salovey ve Mayer, 1999, s. 212).

Duygusal Zeka (EQ- Emotional Intelligence): Kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme potansiyelidir (Goleman, 2011, s. 73-74).

Bilişsel zeka (IQ – Intelligence Quotient) : Somut - soyut nesneler, kavramlar ve algılar arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri amaçlı bir eyleme yönlendirmek için kullanılan yeteneklerdir (Binet ve Simon, (1973): akt: Howard, (2009-2012), s. 1).

Duygusal yeterlilik: Duygusal zekaya dayalı olan becerilerin doğru yönetilip bu potansiyelin iş yaşamına aktarılabilme becerisidir (Goleman, 2011a, 19-20).

Duygu Yönetimi: " Duygusal zihnin iktidara gelmemesi için gerekli tedbirleri alarak beyni akılcı zihnin yönetiminde tutmak, duyguları iyi tanıyarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, daha önceden bilinçaltında bastırılmış olan duyguları zararsız hale getirmek, son olarak da anı yaşama yetkisi kazanmak"tır (Çeşitçioğlu, 2003, s. 146).

Kişilik: " İçsel kaynaklardan ortaya çıkan ve yaygın olarak kişinin davranışlarına hakim olan, biyolojik tabiatı ve deneysel olarak öğrenilenleri kapsayan, kişinin algılama, öğrenme, düşünme, başa çıkma ve davranış örüntüleri"dir (Aslan, 2008, s.8).

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan duygu yönetimi ve kişilik ile ilgili kavramsal çerçeve incelenmektedir.

Duygu Yönetimiyle İlgili Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmaya zemin hazırlayan duygu kavramı, duygu türleri, duygu ile ilgili farklı bakış açıları, akılcı ve duygusal zihin, bilişsel ve duygusal zeka, duygu yönetimi, duygu yönetimi alt alanları, kişilik kavramı ve kişilik tipleri ile ilgili yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

Duygu Kavramı

" Duygu, hislerde ve zihinsel tutumlarda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla ortaya çıkan bir harekettir" (Barutçugil, 2004, s.73). Latince'de 'hareket', Oxford İngilizce Sözlüğünde "Herhangi bir zihin his, tutku devinimi, uyarılmış zihinsel durum" olarak tanımlanmaktadır. Goleman (2011a)'a göre ise duygu "His, ve hislere özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi" olarak tanımlanmaktadır.

Duygu kavramının tanımlanması hakkında fikir birliği yoktur ancak yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak: Davranışlarda tepkisel olarak gözlemlenebilen zihnin fizyolojik ve psikolojik süreçlerini içeren belli uyaranlara karşı verilen olumlu veya olumsuz yanıtlardır şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

Duygu insanların özel olduğu kadar iş yaşamlarında da etkilidir. Duygular hayatın her alanında verilen kararlarda, beklentilerde, öncelikleri belirlemede kişiye yol gösterir. Geniş bir açıdan bakıldığında insan yaşamında davranışların çıkış noktasını duygular oluşturabilmektedir. Hangi durumda nasıl davranılması gerektiği sinyalini beyine gönderen, hayatta kalma savaşında kişiyi yönlendiren duygulardır denilebilir (Goleman, 2011a, s. 36-39).

Alanyazına bakıldığında duyguya yönelik kavramlarının çoğunun, duyguları mantık düzeyine indirgeyen güçlü bir gelenek yansıttığı görülmektedir. Yunan rasyonalizminde Aristotle ve Plato ile başlayan, Rönesans döneminde Descartes, Hume ve Lock gibi düşünürlerle devam eden, günümüzde de Bentham'ın rasyonel seçim teorileri, modern ekonomi ve psikoloji insan davranışının hayvanlardan farklı olarak mantıktan geldiği ve duygulardan etkilenmediği yönünde güçlü inanışlar olagelmiştir ve çoğu zaman duygu mantığın düşmanı olarak görülmüştür. Bir asra yakın bir süredir duygular mantığın egemenliğinde o kadar kalmıştır ki, duyguların marjinalliği bir on yıl öncesine kadar sorgulanmamıştır (Lord, Klimoski ve Kanter; akt: Sandelans ve Boudens, 2002, s. 75). Ancak beynin gelişim aşamalarına bile bakıldığında duygularımızın oluştuğu alan olarak bilinen limbik sistemin, günlük eylemlerimizi yöneten neo-korteks yani düşünen beyinden çok daha önce oluştuğu ve düşünen beynin duygusal beyinden geliştiği bilimsel bir gerçektir. Bir diğer ifadeyle bir uyarıcı düşünen beyne ulaşmadan önce duygusal beyinden geçmektedir ve düşünen beyne ulaşan uyarıcının davranışa dönüşmesinde duygusal beyin belirleyici bir rol oynamaktadır (Goleman, 2011a, s. 36-39).

Sonuç olarak alanyazından yola çıkarak duyguların kişinin davranışlarını, hayatını ve kararlarını etkilediği, böylece kişisel, sosyal ve iş yaşamına da taşındığı söylenebilir. Hayatın diğer alanlarında olduğu gibi iş yaşamına da taşınan duygular insan beyninin ve doğasının gereği, iş ortamındaki davranışları, karar süreçlerini etkileyebilir. İnsan yaşamının bir parçası olan duyguları tanımaya ve davranışlara olan yansımasını anlamaya çalışmak hem örgüt hem birey açısından bir kazan-kazan durumu oluşturabilir.

Duygu Türleri

İnsan yaşamında duygular her ne kadar davranış belirleyicileri olsalar da çoğu zaman göz ardı edilmekte, anlaşılmaya çalışılmamakta, inkar edilip bastırılmaktadır. Duygular akılla bastırılmaya çalışılmakta; içki, yemek, ilaç gibi yöntemlerle göz ardı edilmeye çalışılmaktadır. Ancak insan hayatının büyük bir alanını kaplayan bu duygular anlaşılmadığı ve doğru yönetilmediği müddetçe büyümeye devam etmektedir. Çoğu zaman da düşünülmeden duygularla hareket edilmekte sonra da üzüntü yaratacak birtakım davranışlar sergilenmektedir. İnsanın her şeyi kontrol etmesinin mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir. Ancak duyguların öğrenilmesi, tanınması yorumlaması ve doğru yönetilmesi mümkündür (Barutçugil, 2004, s. 82).

Bu bilgilerden yola çıkarak duyguların, iş ve yaşam kalitesini olumlu veya olumsuz etkileyebildiği görülmektedir. Ancak bireyin kendini, geçmiş deneyimleri ve tepkilerini dikkate alarak duygularını yönetebilmesi ve bu etkiyi olumluya çevirebilmesi mümkündür denilebilir.

Duygunun tanımında olduğu gibi, bilim dünyasında duygu türlerinin sınıflandırılmasında ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Örneğin; Barutçugil (2004)'e göre en eski toplumlardan günümüze kadar, bütün insanlarda ortak temel dört duygudan bahsedilebilir, bunlar: 'Üzüntü, kızgınlık, sevinç-neşe ve korku'dur. Goleman (2011b) duyguları Paul Ekman'ın çalışmalarından yola çıkarak temel duygu kümeleri veya boyutları olarak almıştır. Alanyazında farklı sınıflandırma şekilleri mevcuttur. Bazı bilim adamları duyguyu, birincil (düşünmeden ortaya çıkan refleksler) ve ikincil (düşünülerek ifade edilen) duygular; bazıları da olumlu (sabır, neşe, sevinç, mutluluk, heyecan vb.) ve olumsuz duygular (atalet, stres, depresyon, tükenmişlik) olarak sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Duyguların sınıflandırılması tartışması günümüzde halen devam etmektedir. Goleman (2011b)'ın temel duygu kümeleri aşağıdaki gibidir:

Öfke: Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada patolojik nefret ve şiddet bu duygu kümesinde yer almaktadır. Hissedildiğinde kan akışı bir düşmana saldırmak üzere ellere yönelir, kalp atışı hızlanır, adrenalin yükselir ve büyük bir enerji ortaya çıkar (Goleman, 2011b, s. 33).

Kişinin kendini tehdit altında hissetmesi, suçlanma, haksızlık ve saygısızlığa uğrama, dinlenmeme gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgüt ortamında ise aşırı iş yükü, adil olmayan terfiler, 'iş güvensizliği, etik sorunlar (hırsızlık, taciz)', kişilerarası çatışmalar öfkeye sebep olabilir. Öfke duygusu aslında kişinin kendini korumaya yönelik çabasıdır. Sosyal olarak kabul görmemesi, bu duygunun sosyal duyguyu neredeyse tamamen yok sayması ve bu duygunun sonucunda ortaya çıkan bazı olumsuz davranışlardır: bağırma, kontrolden çıkma, saldırma vb. Bu tarz davranışları sıklıkla sergileyen kişiler 'güvensiz, aşırı duyarlı ve başkalarından üstün olma çabası gibi nitelikler' sergilerler. Böylece doğru yönetilemeyen bu duygu kişiyi sosyal uyumsuzluk ve çatışma problemleriyle baş başa bırakır (Yaylacı, 2008, s. 63).

***Üzüntü*:** Üzüntü kümesi acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendilerine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyondan oluşur. Bu

duygunun asıl işlevi kişinin bir yakınının kaybında veya büyük bir hayal kırıklığı gibi deneyimler yaşadığında bu kaybı sağlıklı karşılaması ve uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Üzüntü enerjiyi azaltır, derinleşip depresyona yaklaştıkça metabolizmayı yavaşlatıp hayattan zevk alınan şeylerden kişinin kendini soyutlamasına sebep olabilir. " Bu içe dönüklük kaybın ve kırgınlığın yasını tutarak sonuçlarını değerlendirmeyi; sonra da artan enerjiyle beraber yeni başlangıçlar yapmayı planlar (Goleman, 2011b, s. 34).

Öfke ile arasındaki fark, öfkenin kullandığı farklı yöntemdir. Üzüntülü kişi durmadan şikayet eder ve başka insanlarla çatışır. Bu duygu kişinin güç kazanma çabasıdır (Yaylacı, 2008, s. 64).

Korku: Korku kümesini kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik duyguları oluşturmaktadır. Hissedildiğinde kaçmak için kan akışı bacaklara doğru hızlanır. Bu durumlarda suratın bembeyaz kesilmesi bu sebeptendir. Kişinin dikkati kendini kurtarmak için saklanmanın mı yoksa kaçmanın mı daha doğru olacağına karar vermek üzere tehlikeye odaklanır (Goleman, 2011b, s. 33).

Zevk: Zevk kümesini mutluluk, coşku, rahatlama, tahmin, haz, sevinç-eğlenme, gurur, zevk, heyecan, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani duyguları temsil eder (Goleman, 2011b, s. 33).

Sevgi: Sevgi kümesini kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet duyguları oluşturur. Sevecen duygular ve parasempatik (gevşeme terapisi) uyarılmayı sağlar; bu öfke ve korkudaki 'savaş ya da kaç' durumunun fizyolojik zıttıdır. Bu duygu işbirliğini kolaylaştırır, genel bir memnuniyet ve huzur hali verir (Goleman, 2011b, s. 64). İnsanın temelde sahip olduğu donanım –romantik, aşk, aile ve ebeveyn sevgisi gibi- farklı türlerinde olduğu kadar, arkadaşlık veya şefkat şeklinde olmasına bakmaksızın 'bağlantı kurma' yeteneğini geliştirir. Ayrıca hayatta kurulan ilk bağlantı şekli, kişinin sonraki bağlarını da etkilemektedir (Goleman, 2011c, s.235-236).

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, itici bulma gibi duygular şaşkınlık kümesinde yer alır. " Şaşkınlıkla kalkan kaşlar, görüş alanının büyüyüp retinaya daha fazla ışık girmesini sağlar, bu beklenmedik durum karşısında daha fazla bilgi edinip doğru tepkinin verilmesi çabasıdır" (Goleman, 2011b, s. 64).

İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksinme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma iğrenme kümesindedir.

“ Tüm dünyada aynı şekilde ifade edilir ve aynı mesajı gönderir: Bir şeyin kendisi, kokusu veya fikri iğrenç gelmektedir, kendisini üst dudağı yana doğru kıvırma, burnu hafifçe kırıştırmak şeklinde hissettirir” (Goleman, 2011b, s. 34).

“ Başka duygular kadar belirgin olmasa da insanları birbirinden uzaklaştıran ve nefret ettiren bir duygudur. Tiksinme ile birlikte giden yüz ifadeleri, çevreyi hor görmeyi ve bir problemi kendisinden uzak tutacak şekilde çözmeye çalışır” (Yaylacı, 2008, s. 64).

Utanç: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, utanç kümesindedir (Goleman, 2011b, s. 34).

Duygu Konusundaki Farklı Bakış Açıları

Duyguları belli durumlara özel bir uyum süreci olarak tanımlayan Nesse ve Ellsworth (2009) duyguların fonksiyonlarından bahsederken olumlu ve olumsuz duyguları temele almaktadırlar. Onlara göre olumlu duygular organizmayı içinde bulunduğu ortamdaki fırsatları avantaja çevirmesi için motive eden duygulardır. Olumsuz duygular ise organizmayı tehdit yaratacak durumlardan sakınması, kaçması veya bu gibi zarar verici bir durumla karşılaşıldığında zararı en aza indirgemesi veya alınan zararı onarması için motive eden duygulardır.

Duygular belli başlı işlevlerine göre tanımlanırlar: Korku, tehlikeden kaçmaya; öfke saldırmaya; sevinç, içinde bulunulan duruma devam etmeye veya artık amaca ulaşıldıysa bu amaç için çabalamayı sonlandırmaya; tiksinme, sakınmaya, istifra etmeye, uzaklaştırmaya; ilgi, keşfetmeye; zevk, cinsel hazza; üzüntü, yardım istemeye ve sonuç alınmayan amaçları terk etmeye motive eder (Gross ve Keltner, 1999; Plutnick, 2003; akt: Nesse ve Ellsworth, 2009, s. 132).

Duygularla ilgili bakış açıları farklı başlıklar altında incelenmiştir, araştırmada üç temel bakış açısı üzerinde durulacaktır:

Biyolojik Bakış Açısı

Bu görüşü savunanlara göre duygu " Temelde sinir sisteminin oldukça özel kısımlarını harekete geçiren bir fiziksel tepkidir". Bu görüşe göre duyguların amacı vücudu belirli bir eylem için harekete geçirmek (kaçmak veya atağa geçmek gibi) ve "fiziksel tepkileri bastırarak vücudun kendisini onarmasına izin vermek" tir (Barutçugil, 2004, s.75).

Bu bakış açısına göre insanlardaki temel duygular olarak adlandırılan örneğin mutluluk, üreme; korku, kendini koruma; üzüntü, istenilen bir objeye sahiplik durumunun devamını isteme ile ilgilidir. Bunlar doğuştan getirilen refleks tepkiler olup insan bilincinin kontrolü dışındadırlar. Biyolojik bakış açısının birçok deneysel sonucu bulunmaktadır ve temel duygular denilen insanlardaki 'ilkel duygular' evrenseldir (Ortony ve Turner, 1990, s. 320).

Bu nedenle bu tepkiler her an kontrol altında tutulmalı ve belli edilmemelidir. Bu bakış açısını savunan teorisyenler bu yüzden 'duygusal sorunların' ameliyat veya ilaç gibi yöntemlerle iyileştirilebileceğini savunmaktadırlar (Barutçugil, 2004, s. 76).

Bilişsel Bakış Açısı

Bu bakış açısında öznel hisler önemlidir. Bunu savunan bazı teorisyenlerin bir kısmı duyguların bilişsel yönünü vurgulamaktadır. Bu bakış açısına göre duygu ve düşünce birbirinden ayrılmaz iki öğedir. Diğer bir deyişle bütün duygular içinde bulunulan çevreye göre 'iyi veya kötü' olarak adlandırıldıkları sürece bağlıdırlar (Cornelius, 2000, s. 3).

Bilişsel teorisyenlerin biyolojik perspektife karşı eleştirileri duygunun oluşma sürecindeki 'algı'nın geçirdiği 'değerlendirme' sürecini görememiş olmalarıdır. Onlara göre duygu sinir sisteminin uyarılmasıyla kişinin 'durumu değerlendirmesi' arasında geçen süreçte meydana gelir. Duygunun bilgisine sahip olabilmemiz için fizyolojik olarak aldığımız uyarıyı bilişsel olarak tanımlamamız gerekmektedir (Cornelius, 2000, s. 4).

Sosyal Bakış Açısı

İnsan sürekli çevresiyle etkileşim halindedir. Dolayısıyla, davranış, his ve düşüncelerin çevreden bağımsız meydana gelmesi beklenmemelidir. Çevresinden bağımsız değerlendirilmesi çok da mümkün olmayan insanın duygularını bu nedenle çevresinden bağımsız bir şekilde tanımlamak çok doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü birçok 'duygusal tepki' çevresel girdi ve çıktılara göre anlam kazanmaktadır. Hayatta insan kendi tercihinin ve kararlarının çok dışında durumlar ve koşullarla karşılaşmakta ve bununla baş etmek zorunda kalmaktadır. İnsan bu ortamda meydana gelen duygularıyla başa çıkmak durumundadır. Ancak olaylara ve durumlara müdahale etmede etkisiz olduğunu hissettiği noktada birey 'öğrenilmiş çaresizliğe' yönelerek pasifliği tercih etmekte ve denge durumuna ulaşmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 77-78).

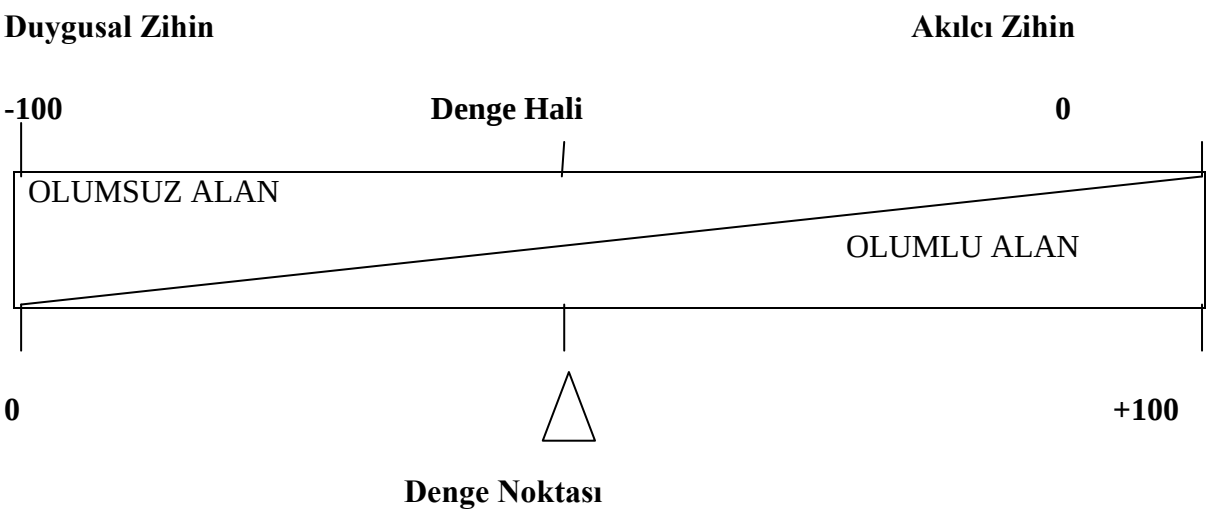
Ancak eğitim örgütlerde bu tutum bireyin performansını düşürebilir ve baş edilmediği takdirde psikolojik bir bunalımla karşı karşıya kalınmasına sebep olabilir. Bu araştırmadaki ana problemlerinden biri olarak bu anlamda bireyin duygularını tanıması, onları yönetmeyi öğrenmesi, onun içinde bulunduğu çevrede yaşamını psikolojik ve sosyolojik olarak sağlıklı devam ettirebilmesi için etkili olabilir.

Akılcı ve Duygusal Zihin

İnsan iki zihne sahiptir. Bilince yakın olup olayların muhakemesini yapan 'akılcı zihin' düşünür; daha güçlü olan, düşünmeden hareket eden ve bazen de mantıksız olabilen 'duygusal zihin' ise hisseder. Bu iki kavram halk arasında 'kalp', 'kafa' metaforlarıyla bilinmektedir. 'Kalp'ten kasıt 'kafa'ya göre daha derinden inanmak, emin olmaktır. Bu iki zihin genelde dengede olsa da bu denge orantısal olarak değişebilmektedir. Normal bir denge durumunda 'akılcı zihnin' işleyişine olağanüstü bir işbirliği içerinde yardımcı olan duygusal zihin, hislerin yoğunluğunun artmasıyla paralel olarak egemenliği ele geçirmekte ve akılcı zihin etkisini yitirmektedir. İnsanın zihinsel işlevlerini meydana getiren, birbirinden tamamen farklı olan bu iki kavrama şeklidir (Goleman, 2011a, s.36-39).

Akılcı-duygusal zihnin denge hali aşağıda belirtildiği gibidir (Çeşitçioğlu, 2003, s. 137).

Şekil 1- Akılcı – Duygusal Zihin Denge Durumu



Kaynak: Çeşitçioğlu, 2003, s. 137'den alındı.

Bu belirtilen dengeye göre hisler yoğunlaştıkça duygusal zihin etkisini arttırmaya başlar ve akılcı zihin etkisini kaybeder (Çeşitçioğlu, 2003, s. 137). Düşünme işlevini devreye sokmak için zamanın yetersiz olacak derecede yaşamımızın tehlikede olduğu durumlarda duygusal zihnimizin üstünlüğü söz konusudur. Bu insanlığın çok eski çağlarına dayanan bir durumdur ancak genelde duygusal ve akılcı zihinler bir denge ve işbirliği halindedir. " Duygu akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunur, akılcı zihin ise duygusal verileri şekillendirir ve bazen reddeder. Her ikisi de beyindeki farklı ama birbiriyle bağlantılı devrelerin işleyişini yansıtır. Duygu düşünceler için, düşünceler de duygular için vazgeçilmezdir. Ancak tutkular bu dengeyi sarstığında duygusal zihin üstünlük sağlar ve akılcı zihni etkisiz bırakır" (Goleman, 2011a, s. 36).

Günlük hayatta duygularla etkili bir biçimde başa çıkabilmenin zorluğu insanlar için kritik bir önem taşımaktadır çünkü beyin yüksek derecede duygulara bağlıdır ve şu şekilde çalışmaktadır: Görülen, koklanan, duyulan, tadılan ve dokunulan her şey vücut

boyunca elektrik sinyalleri şeklinde dolaşır. Bu sinyaller asıl hedefe-beyine ulaşana kadar hücreden hücreye akmaktadır. Bu sinyaller beyine omuriliğine yakın bir bölgeden geçer; ancak rasyonel, mantıklı düşünme gerçekleşmeden önce bu sinyallerin alnın arkasındaki ön loba (frontal lobe) ulaşması gerekmektedir. Sorun şudur ki: Bu sinyaller ön loba doğru olan yolculuğunda, ön loba ulaşmak için duyguların üretildiği limbik sistemden geçmektedir. Bu yolculuk insanların bir şeyleri, mantık devreye girmeden çok önce duygusal olarak yaşadıklarını kanıtlamaktadır (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 6-7).

Beynin bu rasyonel bölgesi (akılcı zihin), duyguların limbik sistem tarafından hissedilmesini engelleyememektedir. Bu iki alan birbirini etkilemektedir ve sürekli bir iletişim halindedir. Akılcı ve duygusal bu iki beynin birbiriyle olan iletişimi duygusal zekanın fiziksel kaynağıdır (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 6-7).

Bu bilgiler ışığında duygusal ve akılcı zihin arasındaki bu denge durumunun kişinin öz yaşamı kadar hayatının diğer alanlarını da etkileyebileceği söylenebilir. İş yaşamında alınması gereken ani kararlarda veya iş ortamında yaşanabilecek olası kriz durumlarında bu dengenin korunmasının duygu yönetimine önemli katkıları olabilir.

Duygusal Zihnin Özellikleri

Ekman (1992- 1993), Goleman (2011b) ve Tuğrul (1999)'a göre duygusal zihnin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- " Duygusal zihin akılcı zihinden çok daha hızlıdır ve ne yaptığını gözden geçirmeden eyleme atılır".

Bu hız büyük olasılıkla insan beyninin gelişim sürecinde tepkinin hayati olarak hızlı gelişmesinin gerektiği dönemlerde ortaya çıkmıştır. Durup düşünmek organizmaya vakit kaybettireceği için organizma -kal veya kaç, kaç veya saldır- diye komut veren duygusal zihinle hareket etmiştir.

Bu süre, ortalık yatıştığında veya bir tepki esnasında kişinin kendini 'Bunu neden yaptım?' diye düşünürken kendini yakaladığı ve akılcı zihnin devreye girdiği andır. Bu, duyguyu başlatan uyarılma ile duygunun meydana gelmesi arasındaki süre neredeyse saliselerden ibarettir.

Ekman (1993)'a göre ne zaman başlayıp bizi etkisi altına aldığının dahi farkına varamadığımız bu duygular evrensel uyum yeteneklerimizi kazanmamızda şarttır. Nitekim 'duygusal zihin bizim tehlikelere karşı radarımızdır', insan tehlike altında düşünmek için beklemiş olsaydı, yaşamını sürdüremezdi ve türü yok olurdu.

Ayrıca, duyguların çoğu kişiye oldu-bitti gibi gelir. En yoğun duygular irade dışı, ne zaman etkisi altına girildiğinin kestirilemediği tepkilerdir. Bu duygular kişiye kendi seçimi değilmiş de 'kendisine olan' şeylermiş gibi belirmektedirler. Bu yanılgı kişilere duygularına kapılıp yaptıkları davranışı haklı gösterme olanağı tanımaktadır (Goleman, 2011b, s. 379).

- " Duygusal zihnin mantığı çağrışımsaldır. Bir durumun veya olayın anısını çağrıştıran öğeleri, o olayın aynısı olarak kabul eder" (Goleman, 2011b, s. 380).

Duygusal zihne göre önemli olan olay veya şeylerin nasıl algılandığıdır. Bir olayın algısı o olayın kendisinden daha önemlidir. Akılcı zihin neden sonuç ilişkileriyle mantıklı bir yargıya varmaya çalışırken, duygusal zihin aksine benzer özellikleri toplar. Bu bir öğrencinin başarılı olduğu bir sınavda kullandığı kalemi diğer sınavlarında da kullanmak istemesi gibidir (Tuğrul, 1999, s. 14).

- " Duygusal zihin şimdiki zamana sanki geçmiş zamanmış gibi tepki verir".

Buradaki özel durum, koşulların, yer ve zemin algısının yanılgısıdır. Artık koşullar ve kişiler değişse de otomatik olarak durum, geçmişte yaşanılan deneyimin algısı ile eşleştirilir. Çocukluk döneminde, kızıldığında kaşların çatıldığı tepkisini öğrenen bir kişi yıllar sonra kaşlarını çatmış herhangi bir kişinin öyle olmasa da kızgın olduğunu düşünmesi bu nedendendir (Goleman, 2011b, s. 381).

- " Duygusal zihnin işleyişi büyük ölçüde 'duruma bağlı' dır" (Goleman, 2011b, s. 382).

Her duygunun bir tepki ve anı şeması vardır. Duruma bağlı bu şemalar, yoğun duygu anlarında etkisini arttırır. Kişinin kendisini mutlu hissettiğinde gösterdiği davranış ve düşünüş tarzı, kızgın ya da öfkeli hissettiği zamankinden farklıdır (Tuğrul, 1999, s. 15). Evde eşine veya çocuğuna kızan bir öğretmenin okulda öğrencilerine karşı öfkeli davranması, surat asması bu nedenden kaynaklanmaktadır.

Bilişsel ve Duygusal Zeka

“ Bilişsel zeka veya IQ; bireyin analitik, entelektüel, rasyonel becerilerinin tamamı olarak tanımlanabilir”. Buna örnek olarak bilgi öğrenmek, bilgiyi hafızada tutabilmek, analitik problem çözme becerileri verilebilir. David Weschler (1940) ise daha geniş kapsamlı bir tanımlama olarak bilişsel zekayı: bireyin amaçları doğrultusunda rasyonel davranarak haraket etmesi, ve ‘çevresiyle etkileşim kurmasında kullandığı global kapasite’ ya da bu özelliklerin toplamı şeklinde tanımlamaktadır (Yaylacı, 2008, s. 29).

Duygusal zeka veya EQ ise Bradberry ve Greaves (2009)’e göre insanların kendilerinde ve karşılarındakilerin duygularını fark etmeleri, anlamaları ve bu farkındalığı, davranışları ve ilişkileriyle başa çıkabilmek için kullanabilme yeteneğidir. Duygusal zeka her birimizde biraz soyuttur ve olumlu sonuçlar alabilmek için ilişkilerimizi, sosyal komplekslerimizi ve kararlarımızı nasıl yönettiğimizi etkilemektedir. Goleman (2011b)’a göre ‘özdenetim ve benzeri yetilerin temellerini öğrenme potansiyeli’, duygusal yeterlilik ise bu potansiyelin ne kadarının kullanılabildiğidir.

Yapılan taramada zeka araştırmalarının olarak yüz yılı aşkın bir süredir yapıldığı görülmüştür. Bilişsel ve duygusal zeka kavramlarının tarihsel gelişimine bakıldığında belli başlı araştırmacıların öne çıktığı görülmekte ve bu gelişimin çok da kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Zeka çalışmalarına büyük katkısı olan Gardner 1983 tarihinde kaleme aldığı ‘Frames of Mind’ adlı eseriyle IQ görüşüne karşı çıkmıştır. Gardner’ın incelemelerinde zekanın çok az incelenmiş bir boyutu vardır ki o da ‘duyguların rolü’dür. Buna sebep olarak da Goleman (2011a), Gardner’ın çalışmasının kendisinin de ifade ettiği üzere zihnin bilişsel bilim modelinin etkisinde kalmasıdır. Gardner duygunun zeka üzerindeki rolü üzerinde değil, duygu ile ilgili bilişler üzerinde durmuştur. Bu açıdan bakıldığında eksik kalan taraf ‘duyguların içinde zekanın nasıl yer aldığıdır’, ‘Duyguların içine zeka nasıl yerleştirilebilir?’ sorusunun cevabıdır. Gardner’ın zekada bilişsel unsurlar üzerinde fazlaca durması, içinde bulunduğu dönemden etkilenmesinden kaynaklanmaktadır. 1950’li yıllarda psikoloji bile B. F. Skinner’ın şekillendirdiği davranışçıların etkisinde kalmıştır. Skinner ancak dışarıdan gözlemlenebilen davranışların bilimsel olarak incelenebileceğini düşünmektedir. Bu paradigmaya göre duygular ve insanın iç dünyası bilim dışıdır (Goleman, 2011a, s. 60-73).

1960'ların sonlarına doğru ise 'bilişsel devrim' ile beraber psikoloji bilimi zihnin bilgiyi kaydetme fonksiyonu sürecinin nasıl gerçekleştiğine ve 'zekanın doğası'na doğru bir yön değiştirmiştir. Ancak bu dönemde duygular halen göz ardı edilmektedir. Bu geleneksel aşırı akılcı görüşte zeka duygulardan uzak, mesafeli 'kuru bilgi parçacıklarını' temsil etmektedir. Bu görüşü savunan bilişselciler beyin yazılımının modeli olarak bilgisayardan etkilenmişlerdir. Bu yaklaşım da doğal olarak bilimcilerin; zihnin duygular tarafından yönlendirildiğini göz ardı etmelerine sebep olmuştur. Bu model, coşku, stres, umut, korku, ruhsal çalkantı, kıskançlık gibi duyguların zekaya kattığı zenginliği görememiştir. Duyguları dışarıda bırakan herhangi bir zihin modeli yavan ve eksiktir. E. L. Thorndike'ın 1930'larda duygusal zekanın bir boyutu olan ve insanlarla olan ilişkilerde akıllıca davranmak anlamına gelen 'sosyal zeka'yı IQ'nun bir parçası olarak ele almıştır (Goleman, 2011a, s. 70).

Dönemin psikologları 'sosyal zeka'ya şüpheyle yaklaşarak 1960'ların sonunda bir ders kitabında 'işe yaramaz' olarak ilan edilmiştir. Weschler (1940)'in bilişsel olan ve olmayan faktörleri kıyaslamasından sonra Maslow 1954 tarihinde, insanların duygusal, fiziksel, ruhsal ve mental güçleri üzerine vurgular yapmış ve yeni bir çığır açmıştır (Malekar, 2011, s. 116-117). Bundan daha sistemli bir çalışma Sternberg tarafından yürütülmüş ve Thorndike'ın vardığı sonuca varılmıştır. Sayıları artan birçok psikolog da bu sonuca varmaktadır. Sternberg ve Salovey (1990)'in de aralarında bulunduğu bu psikologlar zekayı beş ana başlık altında daha geniş bir açıdan ele alınmasını ve 'duygusal zeka'nın olağanüstü öneminin kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır. Sternberg ve Gardner zekayı beş ana başlık altında toplamaktadırlar, bu alt alanlar: Özbilinç, duyguları idare edebilmek, kendini harekete geçirmek, başkalarının duygularını anlama ve ilişkileri yürütebilmektir (Goleman, 2011a, s 72-73).

Yapılan alan taramasında yüzyıla yakın bir süredir araştırılan bilişsel zekadan farklı olarak, duygusal zekanın içinde bulunduğumuz çağ için yeni bir kavram teşkil ettiği görülmüştür. Hayatta, kişilerarası farklılığın ne ölçüde duygusal zekaya bağlanabileceğine dair kesin bir şey söylemek için yeterli veriye ulaşılamamıştır. Ancak veriler duygusal zekanın bazen IQ'dan bile güçlü bir belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Bulgulara göre; kendi duygularını tanıyabilen ve onlarla başa çıkabilen, başkaların duygularını anlayıp empati kurabilen 'duygusal yetenek' sahibi kişilerin; gerek özel hayatta, gerekse kurum, kuruluş içerisindeki iş, siyasi ve politik ilişkileri anlamada daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bu karakterde kişilerin hayatta tatmin

seviyelerinin yüksek, zihinsel gelişimlerini önemseyen, besleyen kişiler oldukları görülürken; 'duygusal yeteneği' düşük olan kişilerin duygularını kontrol edemedikleri için hayatlarını sürekli kişilerarası savaşlar verme, işine odaklanamama gibi sorunlarla boğuşarak geçirdikleri tespit edilmiştir (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 18).

Her geçen gün duygusal zekaya daha da dikkat çekilmesine rağmen, duyguların anlaşılması ve yönetimi evrensel bir eksiklik teşkil etmektedir. Duygusal zeka testine tabii tutulmuş insanların yalnızca %36 sının, duygularını doğru bir şekilde gerçekleştiği gibi tanılayabildiği tespit edilmiştir. Bu her üç kişiden iki kişinin duygularının kontrolünde olduğu ve insanların henüz bu duyguları hayatlarına artı katacak şekilde kullanma yeteneğinden mahrum olunduğu anlamına gelmektedir. Duygusal farkındalık ve duyguları anlama okulda ders olarak öğretilmemektedir. İnsanlar iş hayatına okuma, yazma, bilgi aktarmayı öğrenmiş olarak atılmaktadırlar ancak çoğu zaman problemler karşısında, duygularını yönetme yeteneğinin eksikliğini yaşamaktadırlar. İş hayatında iyi kararlar almak somut bilgiden çok daha fazlasını gerektirmektedir ve ihtiyaç duyulduğunda iyi kararlar öz bilinç ve duygusal uzmanlığın birleşimi ile alınabilmektedir (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 13-14).

Duygu Yönetimi

" Duygusal zihnin iktidara gelmemesi için gerekli tedbirleri alarak beyni akılcı zihnin yönetiminde tutmak, duyguları iyi tanıyarak onlarla akılcı bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, daha önceden bilinçaltına bastırılmış olan duyguları zararsız hale getirmek, son olarak da anı yaşama yetkisi kazanmaktır" (Çeşitçioğlu, 2003, s. 146).

" Güvene dayalı bir yönetim süreci olup, karar almada gerçek değerleri, hayaller ve hissi beklentilerden ayırt edebilme ve duyguları yansıtma biçimini kişilere zarar vermeden istenilen düzeyde yönlendirebilme olgunluğudur" (Barutçugil, 2004, s. 73-83).

" Kişiler ve kişiler arası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneğidir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013, s. 59).

Goleman (2011a)'e göre birey yönetici ve çalışanların fikir ve karar alma sürecinde duygu ve hislerini bastırmaları veya tamamen onların etkisi altına girmeleri değil, bireylerin duygularının farkına varacak, onları tanıyacak ve doğru yönlendirerek duygusal olgunluğa sahip olmaları ve duygularıyla yüzleşmeleridir (Goleman, 2011a, s. 36-37).

Duygu yönetiminin sonucunda: Kişide engellenmişlik ve çaresizlik duygusuyla daha iyi başa çıkabilme, sözlü aşağılama davranışlarında azalma, kavga etmeden öfkeyi daha uygun bir biçimde ifade edebilme, saldırgan ve kendine zarar veren davranışlarda azalma, kendisi ve içinde bulunduğu çevre ile ilgili daha olumlu hisler besleme, stresle daha iyi baş edebilme daha az yalnızlık ve sosyal kaygı gibi davranışlar gözlemlenmektedir (Goleman, 2011b, s. 368).

" Birçok bulgu göstermektedir ki duygularının farkında olup onları tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen kişiler, hayatın her alanında gerek özel hayatında gerek içinde bulunduğu örgüt içi ilişkilerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerisinde avantajlı durumdadırlar". İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler yaşamlarından daha fazla doyum alıp yaşamlarını zenginleştirecek zihinsel alışkanlıklar geliştirebilmektedirler. Duygusal hayatını kontrol edemeyen kişiler ise kendi içlerinde işe odaklanıp açıkça düşünmelerini sağlayacak yeteneklerini görmelerini kendi kendilerine engellemektedirler (Goleman, 2011a, s. 65).

> " Kaliteli bir yaşam için, kişisel potansiyelin israf edilmesine neden olan dengesiz duygularla dost olunması gerekir. Bunun için duyguların çok iyi tanınıp, onlarla etkili bir şekilde başa çıkmanın öğrenilmesi gerekir. Bu tanıma, duyguların farkındalık düzeyine yükseltilmesini anlamına gelmektedir. Farkındalık düzeyi yüksek, ve duygularını iyi tanıyan kişiler; iç dünyalarında meydana gelen duygusal dengesizliklerin zamanında farkına vararak, gerekli tedbirleri alma şansına sahiptirler" (Çeşitçioğlu, 2003, s. 147).

Duygu Yönetimi ve Örgütsel Davranış

Yeni yüzyılın hızlı değişim temelinde ilerlemesi, çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen örgütleri de etkilemektedir. Dolayısıyla hızla büyüyen örgütler de motivasyonu yüksek, etkili iletişim becerilerine sahip, hızlı uyum sağlayabilen çalışanlar istihdam etme yoluna gitmektedir. Ancak bu durum örgüt açısından da çalışanlar açısından da risklidir. Çünkü sağlıksız iletişim ve köklü değişimlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu korku, yoğun strese sebep olmaktadır. Çalışanların işine harcaması gerektiği enerji, sağlıklı bir şekilde anlaşılamayan ve yönetilemeyen duyguların yol açtığı dengesizlik sonucunda oluşan korkulara, depresyon durumlarına hatta travmalara harcanmaktadır (Çeşitçioğlu, 2003, s. 26-58).

Bu durumun sonucunda hem örgüt hem birey zararlı çıkmaktadır. Birey iş tatminsizliği, örgütler de verimsizlik problemleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Barutçugil (2004)'e göre " İş tatminsizliğinin ağır faturası, liderlerin sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanlar ve değerler üzerine de odaklanmaları gerekmektedir. Duyguların yönetiminde başarılı olabilmek için örgütlerde çalışanların iş performanslarını ve iş tatminlerini yükseltecek diğer taraftan da örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini" sağlayacak bazı önemli noktalar bulunmaktadır:

- Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek örgütsel bir yapı ve uygun süreçleri oluşturma böylece insanların duygularının olumlu yanlarını geliştirmesi için fırsatlar oluşturma,
- Olumlu ilişkileri destekleyecek, yenilikçiliği, özgürlüğü, eğlenceyi ve canlılığı destekleyecek, insanların sabah gelmekten keyif alacakları bir kurum kültürü oluşturma,
- İletişimi gelişmiş bilgi teknolojilerini kullanarak sağlamak yerine, insan duygularının paylaşımını esas alan, dürüstlük, açıklık ve iş yerinde güven oluşturacak şekilde sağlama,
- Çalışanlara ürün, hizmet ve süreçleri nasıl geliştirecekleri üzerinde kafa yormalarını sağlayacak büyük bir resim (vizyon) sunma,
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratma; böylece insanların kolayca harcanabilecekleri düşüncesiyle bilgi ve beceriyi koz olarak kullanması yerine bilgi beceri ve yeteneğini örgütünde güven içinde kullanmasını sağlamak için güven ortamı tesis etme,

- Başarıyı yakalama, paylaşma ve kullanmayı bir eğlence haline getirme, kutlama ve ödüllendirme bunlardan bazılarıdır (Barutçugil, 2004, s. 94-96).

Daniel Goleman (2007)'a göre bunun açıklaması yapılan birtakım klinik araştırmalar sonucunda bireyin duygusal ve sosyal olarak desteklenmeyen bir ortamda çaresiz kalması durumunda kanındaki kortizol seviyesinin yükseldiği ve bunun da olumsuz stresi arttırdığı şeklindedir. " Baskı ne kadar yoğunsa kişinin performansı ve düşünceleri o kadar zarar görür. Üstünlüğü ele geçiren amigdala (duygu merkezi) kişinin öğrenme, işleyen bellekte bilgi tutma, esnek ve yaratıcı biçimde tepki verme, dikkati istenen şekilde yoğunlaştırma, etkili planlama ve örgütleme yeteneklerini kısıtlamaktadır, böylece kişi 'bilişsel işlevsizlik' durumuna düşmektedir. Oysa işyerindeki bağlılık ve hoşnutluk ne kadar güçlüyse çalışanların şevki ve üretkenliği de o kadar artmaktadır" (Goleman, 2007, s. 330). Goleman, Boyatzis ve McKee (2011)'nin yaptıkları kapsamlı araştırmalar da bu bulguları destekler niteliktedir: Özellikle ilişkilerde tam bir içtenlik, güven ve psikolojik emniyetin hissedildiği olumlu ortamlar insanların değişiklikler yapmalarına yardımcı olmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 173-174).

Dolayısıyla çalışanların 'duygusal bakımdan destekleyici' bir çalışma ortamında bulunmaları onların hem psikolojik hem fizyolojik olarak sağlıklarını olumlu etkilemektedir denilebilir.

Birey - örgüt açısından bakıldığında da duyguların tanınması, kabulü, onlarla baş edebilme nerede nasıl yönetilebileceğini öğrenme, her işgörenin örgüt ortamı koşullarında bilmesi gereken önemli bir gerçektir. Birey kendinden ve davranışlarından sorumlu olduğu kadar duygularından da sorumlu olmalıdır.

Yaylacı (2006)'ya göre bireyin duygu yönetimine;

- Duygusal farkındalık veya duyguları tanıma,
- Duyguların ifadesi
- Duygu kontrolü olarak aşamalı bir süreç içerisinde bakılabilir (Yaylacı, 2006, s.60).

Barutçugil (2004)'e göre ise " Duygular ortaya çıktığında onlarla başa çıkmak konusunda üç seçenek vardır. Bastırmaya ve görmezden gelmeye çalışmak birinci basamaktır. Ancak bu durumda birey er veya geç patlayacaktır. İkinci seçenek olarak olaylara çözüm aramayı değil, duygulardan zevk almayı ve onlara sıkı sıkı sarılmayı

tercih etmektir. Üçüncü ve son seçeneğimiz ise duygularımızla cesurca yüzleşmek, onları kabul etmek ve gerekiyorsa bir eylem tarzı üzerinde karar kılmaktır". Buradan da anlaşılabileceği gibi mantıklı olan üçüncü seçenektir ancak bireyin bu aşamaya gelebilmesi için 'inkar, öfke, pazarlık, üzüntü ve en son kabul' aşamalarını tecrübe etmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004, s. 84).

Duygular insanlığın en eski tarihlerinden bu yana koruyucu bir kalkan görevi görmüşlerdir. Ancak duygular etkisini arttırdıkça denge bozulmaktadır ve bu kişinin doğru kararlar verme veya düşünme yeteneğini bozmaktadır. Kişiler bu durumlarda sadece 'görmek istediklerini görür, işitmek istediklerini işitirler' ve bu davranışın sıklığı da kişide alışkanlık haline gelmektedir. Bu durum kişi açısından telafisi mümkün olmayan kayıplara yol açabilmektedir (Çeşitçioğlu, 2003, s. 136).

Duygu Yönetiminin Alt Alanları

Duyguları etkili yönetebilmek belirli özelliklere sahip olmaya, bu özellikleri geliştirmeye ve etkili kullanabilmeye bağlıdır. Duygu yönetiminin alt alanları arasında özdenetim, özbilinç, iletişim, sosyal beceriler ve empati yer almaktadır (Yaylacı, 2006, s. 49).

Goleman, Boyatzis ve McKee (2011) duygu yönetimi alt alanlarını özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olarak dört grupta incelerken bu alanları kişisel ve sosyal yeterlilik ana başlıkları altında almışlardır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 49-262). Bu araştırmada empati alt alanı ilişki yönetimi içinde değerlendirilmiştir.

Bradberry ve Greaves (2009)'in gruplaması Kişisel Yeterlilik: Özbilinç, Özdenetim; Sosyal Yeterlilik: Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi şeklinde yapılmıştır (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 24).

Goleman (2011a)'ın yaptığı gruplandırmada duygu yönetimi alt alanları ise özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon ve empati, sosyal beceriler şeklinde gruplandırmıştır (Goleman, 2011, s. 38-39). Özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon kişisel yeterlikler; empati ve sosyal beceriler sosyal yeterlikler olarak iki ana başlıkta toplanmıştır. Bu gruplamada empati ilişki yönetimi altında değil, sosyal

yeterliliklerde ayrı bir alt alan olarak alınmış ve diğer gruplarda görülmeyen motivasyon alt alanı eklenmiştir. Goleman (2011a)'a göre bu alt alanların her biri iş performansına ayrı bir katkıda bulunurken bir ölçüde birbirini destekler ve birbirinden faydalanır, genel olarak farklı işlere uygulanabilir ancak farklı işler farklı yeterlikler gerektirebilmektedir.

Duygu yönetimi ile ilgili dünyada yürütülen çalışmalara ışık tutan bu başat çalışmalarda alt alanların farklılaşabildiği görülmektedir. Bu alt alanların bazı gruplandırmalarda iç içe geçmesi ya da tam aksine bazı çalışmalarda ayrı bir alt alan olarak değerlendirilmesi bu alt alanların bir ölçüde birbirlerine katkıda bulunmalarından ve aralarındaki sınırların nispeten net olmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada bu gruplandırma ölçek pilot çalışmasında Goleman (2011a)'ın yaptığı Kişisel Yeterlikler: Özbilinç, kendine çekidüzen verme; Sosyal Yeterlikler: Empati ve sosyal beceriler alt alanlarından yola çıkarak yapılmıştır ancak pilot çalışma faktör analizi sonuçlarına göre gruplandırmamız Kişisel Yeterlilikler: Özbilinç- Özdenetim; Sosyal Yeterlilikler: Sosyal Beceriler, Empati şeklini almıştır.

Özbilinç

Özbilinç " Kendi duygularını ve bunların etkilerini kavramak, kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektir". Özbilinç kişinin kendi duygularını durumlar karşısında doğru bir biçimde algılama ve bu duyguları, durumlara karşı olan eğilimlerinde anlayabilme becerisidir. Kişinin eğilimlerini anlamasındaki yatkınlığı önemlidir; duyguların tanılanmasına ve anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Yüksek bir özbilinç olumsuz olabilecek duygulara odaklanma gibi rahatsız edici durumlara karşı tolerans göstermeye gönüllülüğü gerektirmektedir (Goleman, 2011a, s. 38).

Duyguların samimi bir biçimde anlaşılması için kişinin o duyguları anlamak, nereden geldiklerini ve niçin orada olduklarını anlamak için yeterince vakit harcaması gerekmektedir. Duygular her zaman bir amaca hizmet etmektedir çünkü bu duygular kişinin etrafındaki dünyaya karşı gösterdiği reaksiyonlardır ve mutlaka duyguların geldiği bir yer vardır. Çoğu zaman duygular gizli bir yerden geliyormuş hissi verir ve herhangi bir şeyin kişi tarafından neden tepki aldığı çok önemlidir. Bunu yapabilen kişiler o duygununu merkezine kolayca erişebilmektedir. Güçlü duygular yaratan durumlar daha fazla düşünme gerektirecektir ve bu uzun içebakış düşünme süreleri

kişinin genellikle daha sonra pişmanlık duyacağı şeyler yapmasına sebep olmaktadır (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 24-27).

Özbilinç kişinin bilinçaltının derin, karanlık sırlarını keşfetmesi değildir, aslında kişinin kendisini kendisi yapan şeyleri doğru ve dürüst bir biçimde algılamasını geliştirmesidir. Yüksek özbilince sahip insanlar neyi iyi-kötü yaptıklarını, kendilerini motive eden, tatmin eden şeyleri, kimlerin ve neyin kendilerini harekete geçireceği hakkında dikkate değer bir anlayışları vardır. Özbilinç ile ilgili enteresan bir şey daha vardır ki bu da dikkatin büyük bir bölümünün nerede 'hata' yapıldığı üzerinde odaklanmasına rağmen, sadece bu konu üzerinde düşünülmesinin bile kişinin öz bilinç yeteneğini geliştirmesidir. Özbilince sahip olmak duygusal 'hatalardan' korkulmadığı anlamına gelmektedir. Duygusal hatalar kişiye bir öncekinden farklı olarak ne yapması gerektiğini söylemektedir. Özbilinç 'kurucu' nitelikte bir beceridir. Özbilince sahip olunması diğer duygusal becerilerin kullanımını kolaylaştırır. Özbilincin artması kişinin iş-ev hayatındaki amaçlarına erişmesinde olağanüstü bir başarı sağlar. Yapılan araştırmalara göre özbilince sahip kişilerin yüzde 83'ü iş performansında en yüksek noktada iken yalnızca yüzde ikisinin performansı düşüktür. Bunun sebebi ise, özbilince sahip kişilerin doğru fırsatlar peşinde koşma, bütün gücüyle işine sarılma ve belki de en önemlisi duygularının kendilerini geri atmasına izin vermemeleri ihtimalinin oldukça yüksek olmasıdır. Özellikle patolojik durumlarla ilgilenen psikologların uğraştığı hatalı sanılarda olduğu gibi, kendimizi tanımanın sadece bir krizle karşılaşıldığı anda gerekeceği kanısı mevcuttur. Kişi kendisiyle ilgili olumlu şeyleri rahatlıkla kucaklarken, kendisini rahatsız eden durumlara bir perde indirmektedir. Ancak bize hizmet eden yalnızca olumlu süreçler değil, resmin bütünüdür. Güzellikler ve kusurlar ne kadar iyi anlaşılabilirse, sahip olunan potansiyelin tamamına yakının kullanılması o kadar mümkün olacaktır (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 24-27).

Özdenetim

“ Duygularımızı, elimizdeki işi yapmayı engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde yönetmektir. Vicdanlı olmak ve hazzı ertelemek, duygusal stresten çıkarak kendini toparlamak demektir” (Goleman, 2006; akt, Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013, s. 60).

Özdenetim esnek, sakin kalabilmek ve davranışlarımızı olumlu bir biçimde yönlendirmek için duygusal farkındalığı kullanabilme yeteneğidir. Bu, durumlara ve insanlara karşı duygusal tepkilerle başa çıkma anlamına gelir (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 32).

Goleman (2011)’a göre ise özdenetim; çok zor anlarda baskı altındayken bile dikkati dağılmadan soğukkanlı, sakin ve olumlu davranabilmek, güdüsel hisleri ve sıkıntı verici duyguları iyi idare edebilmektir (Goleman, 2011a, s. 107).

Özdenetimi liderlik açısından ele alan Goleman, Boyatzis ve McKee (2011)’ye göre “ Öfkesini serbestçe dışa vuran ya da olumsuz bir olay karşısında neredeyse cinnet geçirecek duruma gelen liderler başında bulundukları grubun işlerinde olumlu bir çıkış yakalayabilmeleri için gerekli etkiyi oluşturamazlar. Bu bir nevi halat çekme yarışıdır, yarışı kendi duygularını idare etme yeteneği güçlü olan kişi kazanır” (Goleman, Boyatzis ve Mckee, 2011, s. 57).

> “ Özdenetim stres altındayken soğukkanlılığını korumak ya da düşmanca davranışlar sergileyen biri karşısında saldırganca karşılık verilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Özdenetimin gözlemlenebileceği olağan diğer bir örnek de ‘zaman yönetimi’dir: Acilmiş gibi görünen, ama aslında hiç de önemli olmayan isteklere ya da boş zaman harcatan zevk ve eğlencelere direnç gösterebilmek, günlük bir programa sadık kalabilmek özdenetim gerektirir, bunlar kişisel sorumluluğu gösteren tavır ve davranışlardır” (Goleman, 2011a, s. 108).

Özdenetimin gözlemlenebildiği bir diğer durum iş ortamlarında ‘yoğun baskı durumlarıdır’. Böyle bir durumda bile ‘ kişilerin iyimser ve neşeli kalabilmeleri, ahenk yaratan olumlu duygular yaymaları’ özdenetimin ipuçlarıdır. Böyle kişiler his ve dürtülerini denetim altında tutarak bir ‘güven, huzur ve adalet ortamı yaratırlar’ (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 58).

Özdenetim ‘rekabet durumlarında’ da kişi veya örgütlerin özdenetime sahip olmayan kişi veya kişilerce yönetilen örgütlere göre bir adım daha öne çıkmasını sağlamaktadır. Çağımızın hızlı değişimi örgütlerde bir belirsizlik duygusu oluştururken, duygularına hakim kişilerce yönetilen örgütler ‘değişimlere daha iyi ayak uydurup örgütün de uyum sağlamasına’ katkıda bulunabilmektedirler (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 58).

Özdenetim ayrıca örgütlerde önemli bir diğer özellik olan ‘saydamlığı’ güçlendirebilir. “ Saydamlık, kişilerin duyguları, inançlarını ve eylemleri konusunda başkalarına karşı gerçekten açık olması” anlamına gelmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 58). Böyle kişiler “herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir tavır sergilemekte, düzenli, dikkatli çalışmakta, taahhütlere uymakta ve sözlerini tutmaktadırlar” (Goleman, 2011a, s. 116). Düşünceleri ve eylemleri konusunda çalışanlarına karşı açık olan bir yönetici ‘güvenilebilir’ ve ‘vicdanlı’ duygusu yayabilir, çalışanlarına karşı samimi olduğunu hissettirebilmektedirler. Ancak bu durum bir sonraki maddelerde incelenecek ‘sosyal beceri’ ve ‘empati’ nin yokluğunda ciddi problemlere yol açabilmektedir. Özdenetim “ Beklentilere kayıtsız şartsız uyma şeklini aldığında yaratıcılığa gem vurabilmektedir” (Goleman, 2011a, s. 122).

Bu bilgiler ışığında ‘Özdenetim’in günümüz örgütlerinde gerek insan ilişkilerinde gerekse değişime ayak uydurmada oldukça önemli olduğu; ayrıca, örgütsel süreçlerde işgörenlere ‘güvenilir, saydam, vicdanlı’ bir yönetimin sunulabilmesinde de dengeli bir özdenetimin rolünün yadsınamayacak kadar büyük olduğu söylenebilir.

Motivasyon

Goleman (2011a)’ın tanımlamasına göre motivasyon “ Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimlerdir” ve üç motivasyon yeterliliği vardır bunlar: “Başarma Dürtüsü: Gelişme ya da bir mükemmellik düzeyini yakalamaya çalışmak; Kendini Adamak: Kuruluşun ya da grubun vizyon ve hedeflerini benimsemek; İnisiyatif ve İyimserlik: İnsanları fırsatları yakalamak için seferber eden, yenilgi ve engellemelerini göğüslemelerini mümkün kılan ikiz yeterlikler” dir (Goleman, 2011a, s. 145).

Markus ve Kitayama (1991)'nın motivasyonla ilgili araştırmaları, insanların özellikle bazı durumlarda niçin insiyatif kullandığı veya kullanmadığı veya kullanmakta ısrarcı olduğu noktalara odaklanmaktadır. Bu soruya buldukları cevap da Goleman (2011a)'ın motivasyonun duygu yönetimi alt alanlarındaki rolünü destekler yöndedir. Motivasyon; kişinin özgüvenini yükseltmek, hedeflediği bir şeyi başarmada kendini güdülemek, kendini kabul ettirmek, bilişsel tutarsızlıktan sakınmak ve kendini gerçekleştirmek için kişinin derinliklerinden gelen içsel ihtiyaç veya güdülerdir (Markus ve Kitayama, 1991, s. 239).

Duygu yönetiminin alt alanlarından biri olan motivasyon yeterliğine sahip kişilerde, belirsizliği ortadan kaldıracak bilgileri takip etme ve olaylara netlik kazandırma, her zaman daha iyisi için çaba gösterme, risk alarak kendilerini zorlayacak hedeflere yönlendirme, sonuç yönelimli olma gibi eğilimler gözlemlenmektedir (Goleman, 2011a, s. 146).

Bu tip kişilerin amacı daha önceden yaptığının daha iyisini yapmaktır. Bu onları zorlayacak bir hedef olsa da onlar için problem değildir. Ancak bu bir nevi 'hesaplı risk'tir (Goleman, 2011a, s. 148).

Başarma güdüsü, İnisiyatif ve İyimserlik yeterliklerinin oluşturduğu motivasyon Goleman- Boyatzis-Haygroup Duygusal Yetkinlik Envanterinde (ECI), özdenetim alt alanı kapsamında incelenmiştir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013, s. 66-67). Bu bilgiler ışığında, duygu yönetimi çerçevesinde düşünüldüğünde motivasyon kişinin örgüt içersinde karşılaştığı durum veya fırsatları beynin amigdala (ilkel beyin)'sına kurban etmeden iyi analiz ederek, ölçüp biçerek yani düşünen beyin neo-kortekste dengeleyip bu fırsat ve durumları kişinin kendisi ve örgütü için avantaja çevirmesidir şeklinde tanımlanabilir. Bu anlamda motivasyonun kişinin kendi iç hallerini, kaynak ve dürtülerini yer zaman zemin dengesinde doğru bir şekilde kontrol etmesi ve yönetmesi anlamına gelen özdenetimin içinde değerlendirilmesi mümkündür denilebilir.

Empati

Empati alt alanı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlamalara bakmadan bütün tanımlar ve açıklamalar için göz önünde bulundurmamız gereken temel özellikler şunlardır: Empati üç ayrı anlamda kullanılmaktadır: " Öteki kişilerin hislerini bilmek; o kişinin hissettiği şeyi hissetmek ve ötekinin sıkıntısına şefkatle karşılık vermektir. Bu üç empati çeşidi 1-2-3 şeklinde bir ardıllık sergiler: Seni fark ediyorum, duygularını paylaşıyorum ve bu yüzden sana yardım etmek için harekete geçiyorum" (Huy, 1999, s. 340; akt: Baltaş, 2013, s. 61).

Dökmen (2009)'a göre empati " İnsanın karşısındaki insanın fenomenal alanına girmesi, onun duygularını ve düşüncelerini doğru anlaması ve anladığını ona bildirmesi demektir" (Dökmen, 2009, s. 272).

Baltaş (2013)'ın empati tanımı ise " Kişinin başkalarının duygularının farkında olabilmesi, bunları anlayabilmesi ve bunlara değer verebilmesidir. Empati gösterebilen bir kişi; başkalarının duygularıyla tanışık ve barışık; duygusal ipuçlarına duyarlı davranan ve iyi dinleyen; başkalarının bakış açısını anlayan; başkalarının ihtiyaç ve duygularını anlayarak onlara yardımcı olan kişilerdir" şeklindedir (Baltaş, 2013, s. 24-25).

Goleman vd. (2011)'e göre ise " Empati çalışanların duygularını düşünceli bir biçimde dikkate alıp o duyguları tepkiye dönüştürecek zekice kararlar almak anlamına gelir". Burada altının çizilmesi gereken nokta empatinin iş ortamlarında 'ahenk' sağlama aracı olması ihtimalidir. Aksi halde ortamda uyumsuzluk ve ahenksizlik yaşanabilir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 60).

Ayrıca bir sonraki alt alanımız olan sosyal becerilerde de belirtileceği üzere -karşılıklı birbirini etkileyebilme ve birbirinden bariz çizgilerle ayrılamama aksine birbirini destekleyen ve besleyici özellikler gösterebilme- duygu yönetimi alt alanları iç içe geçebilir, bir alt alanda diğer alt alanların izlerine rastlanabilir. Örneğin: Goleman vd. (2011)'a göre empati özdenetime dayalıdır; ancak bu duyguların bastırılması ifade edilmemesi olarak algılanmamalıdır. Empati duyguların bastırılmadan duyguların güçlü rüzgarına kapılmadan uygun bir üslupla ifade etmeyi gerektirir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 60).

Empati konusundaki verilere göre kadınlar erkeklere göre daha ‘empatilidirler’. Veriler, kadınların gerçekten başkalarıyla kendiliğinden oluşan bir his uyumunu yaşamaya erkeklerden daha yatkındırlar (Graham ve Ickes; akt: Goleman, 2011a, s. 400). Verilere göre kadınlar bir kişinin geçici hislerini ‘saptamakta’ erkeklerden daha başarılırlar. Robert Rosenthal ve Judith Hall tarafından geliştirilen PONS (Profile of Nonverbal Sensitivity/ Sözel Olmayan Duyarlılık Profili) Testi de bunu göstermektedir. Test bir insanın verdiği duygusal tepkiyi temele alan vidolardan oluşmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda Rosenthal ve Hall, ‘kişinin gerçekte hangi duyguyu hissettiğini tahmin etmekte’ kadınların erkeklerden %80 oranında daha iyi olduğunu bulgulamışlardır (Goleman, 2011a, s. 400).

“ Empati iş yaşamında her türlü sosyal etkililiğin olmazsa olmaz şartıdır”. Örgütsel açıdan değerlendirdiğimizde: Empatiye sahip yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını görebilir, anlayabilir ve bu ihtiyaçları karşılayabilirler. Bu kişiler iş görenlerinin rahatlıkla yanına gidip konuşabilecekleri güvenini vermektedir. Dikkatli dinleyici olmalarının bir getirisi olarak kişilerin korkularını, kaygılarını, beklenti ve sezgilerini yorumlamada başarılıdırlar. Bu durumda empati örgütteki gerçek yetenekleri muhafaza etmede önemlidir. Ayrıca, işgören çeşitliliğin yaşandığı günümüz örgütlerinde empati sosyal kabulü kolaylaştıran, yanlış algıların yol açabileceği yıkımları engelleyen önemli bir beceridir. “ Empati, insanları beden dilinin inceliklerine ayarlayan, ya da sözcüklerin altındaki duygusal mesajı duymalarını sağlayan bir panzehirdir” (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 60). Empatinin günümüzde örgüte uyarlanmış en güzel örnekleri ‘koçluk ve mentorluk’ uygulamalarıdır. Bu, örgütün iş görenini anlamaya yönelik çabasının bir göstergesidir. Amaçlanan şey bireyi, bireyin beklentilerini ve gereksinimlerini analiz etmek ‘kişisel ve mesleki gelişimlerini’ desteklemektir (Yaylacı, 2006, s. 203).

Sonuç olarak yapılan araştırmalara göre yüksek empati sahibi bireyler toplumda daha fazla aranan sevilen kişiler olmakla birlikte ‘kendini sunma, toplumsallaşma, duyarlılık, topluma uyum’ konularında da daha başarılı olmaktadırlar (Yaylacı, 2006, s.204).

Sosyal Beceriler

“ İnsanoğlu bir takım oyuncusudur”. Karmaşık bir yapısı da olsa sosyal ilişkiler insanlık için önemli bir varkalım üstünlüğü oluşturmuştur (Goleman, 2011c, s. 251-253).

Sosyal beceri, biz aynı şekilde hissetmesek de diğer insanların ne düşündüklerini ne hissettiklerini algılayabilmektir. Bunu başarabilen kişiler dinleme ve gözlemleme yeteneği yüksek olan kişilerdir (Bradberry ve Greaves, 2009, s. 38).

> “ Sosyal beceri; etkili ikna taktikleri kullanabilme (etki), açık olarak dinleme ve inandırıcı mesajlar yollama (iletişim), , anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlama (çatışma yönetimi), gruplarda ve bireylerde ilham verme ve yol gösterme (liderlik), değişimi başlatma ve yönetme (değişim katalizörlüğü), amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirme (bağ kurma) ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışma (imece ve işbirliği), kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratma (ekip yetileri) anlamına gelen başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak demektir” (Goleman, 2011a, s. 39).

> “ Yüksek sosyal beceriye sahip olan kişiler, diğer insanlarla kolay ilişki kurabilmekte, onların hislerini doğru okuyabilmekte, onları amaçları doğrultusunda yönlendirebilmekte ve olası çatışmaları iyi yönlendirebilmektedirler. Bir topluluğun ortak düşüncelerini iyi okuyup onları amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler. Duygusal olarak besleyici oldukları için bu insanlarla olmak keyif verir. İnsanları iyi bir ruh haline sokarlar” (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013, s. 62).

Mükemmel sosyal izlenim bırakan bu kişiler, kendi duygusal ifadelerini gözlemlemekte becerikli, diğerlerinin tepki gösterme şekillerine hassasiyetle uyum gösteren ve böylece istenen sonuçları elde etmek için sosyal performanslarında sürekli ince ayar yapan kişilerdir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013, s. 61).

Bu kavram bazı kaynaklarda ilişki yönetimi olarak alınmıştır. Özbilinç, özdenetim ve empati üçlüsü sonuncu yetimiz olan sosyal becerilerde toplanır ve “ İlişkileri beceriyle yönetmek, başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelir” (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011, s. 62). Duygu çok kolay anlaşılabilecek ifade edilebilecek bir olgu olmanın çok ötesindedir. İnsanlar duygularını her zaman dile

getirmek istemezler, söylemek isteseler de çoğu zaman duygularını kendileri de pek iyi tanımlayamazlar. Dolayısıyla kişilerin 'yüz ifadeleri ve beden belirtilerine' bakarak sonuca varmaya çalışılır. Bu yüzden sözlü iletişim kadar sözsüz iletişimin rolü de duyguların anlaşılmasında önemlidir (Cüceloğlu, 2014, s. 33).

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında sosyal becerilerin belki de örgütlerin bütünlük birlik ve beraberlik ilkelerini perçinleyecek en güçlü beceri olduğu anlaşılmaktadır. Bunu başarmak her ne kadar kolay değilse de sosyal becerilerin birçok beceriyi kapsayan bir alt alan olmasından dolayı bu beceriyi sergileyebilen kişilerde özbilinç, özdenetim ve empati yeteneklerinin birleştiği söylenebilir nitekim Goleman (2011a)'ın da belirttiği üzere bu beceriler birbirine katkıda bulunmakta, birbirini içeren parçalar taşıyabilmektedir.

Sonuç olarak zor da olsa günümüz örgütlerinde hem kişisel hem örgütsel amaçların başarılabilmesi için iş görenlerin sosyal becerilere sahip olmaları, bu becerileri kullanabilmeleri, davranışa dönüştürmeleri gerekmektedir denilebilir. Alanyazında belirtildiği üzere baş döndürücü bir hızla değişen örgütler bu becerilere sahip bireyleri istihdam etme yoluna gitmektedirler. Bu sebeple kişilerin öğrenilebilen geliştirilebilen bu duygusal yeterliliklerinin bilincinde olup bu yeterliliklerini ilişki yönetimlerinde (ekip yetileri, etki, çatışma yönetimi vb.) kullanmayı öğrenmeleri iş yaşamlarında başarılı olabilmeleri için önemlidir denilebilir.

Kişilik Kavramı

Bu bölümde kişilik tanımlamalarına, kişiliği belirleyen faktörlere ve kişilik tiplerine yer verilecektir.

Kişiliğin Tanımı

Kişilik kavramıyla ilgili bugüne kadar çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Kişilik psikolojisi 1930'lu yıllarda sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel bir disiplin olarak alınmıştır.

Kişilik kelimesinin kökeni ‘persona’ yani tiyatro oyuncularının giydiği ‘maske’anlamına gelen Latince’ye dayanmaktadır (Butler, 1986; akt: Soysal, 2008, s.6)

Cüceloğlu (2013)’na göre, “ Bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir” (Cüceloğlu, 2013, s. 405).

Kişilik, toplumbilimcilerin tanımına göre “ Bireyin toplum içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü”; Ruhbilimcilere göre ise “ Kişinin kendine özgü düşüncelerini ve sergilediği davranışlarını belirleyen sistemlerin bütünü” olarak tanımlanır (Taymur, Türkçapar, 2012; akt: Özdemir vd. 2012, s. 567). Diğer bir deyişle toplumbilim kişiliği bireyin doğuştan getirdiği değiştirilemeyen biyolojik özellikler ile çevrede kazanılan özelliklerin bir bütünü olarak görmekte ve içinde bulunulan aile, sosyal çevre, zümre veya grubun davranışa olan etkisi üzerinde durmaktadır.

Kişilik günümüzde “ İçsel kaynaklardan ortaya çıkan ve yaygın olarak kişinin davranışlarına hakim olan, biyolojik tabiatı ve deneysel olarak öğrenilenleri kapsayan, kişinin algılama, öğrenme, düşünme, başa çıkma ve davranış örüntülerini” açıklamaktadır. Bu özelliklerin her biri olası bir yaşam tarzının ifadesidir. Kişiliği tanımlamak “ Davranışların motivasyonunu ve organizmanın çevreye ruhsal adaptasyonunu açıklamaya çalışmaktır” (Aslan, 2008, s.8).

Ceylan (1998)’a göre kişiliğin özelliklerini şu şekilde çıkarmak mümkündür:

- Kişilik hem yapı hem de dinamiklerden meydana gelmiştir. Kişilik hem bu parçalar hem de parçalar arası ilişkiler tarafından karakterize edilmiştir. Bu anlamda kişilik bir sistem olarak görülmektedir.
- Kişilik özelliklerinden biri de tutarlılık ve düzen ifade etmesidir. Kişilik bireysel dengenin ürünüdür.
- Kişilik davranışlara yön vermekte, idare etmekte ve aynı zamanda belirli zaman dilimleri içindeki davranışların birleşmesinden oluşmaktadır.
- Kişilik örüntüler halinde teşekkül ederek ortaya çıkar. Bu örüntüler, bir derece gözlemlenebilir ve ölçülebilir.
- Kişiliğin biyolojik bir temeli olmasına rağmen kişilikteki özel gelişmeler, sosyal ve kültürel çevrenin bir ürünüdür ve öğrenme ile oluşmaktadır.

- Kişilik genel ve özel her iki karakteristiğe sahiptir. Kişilikler değişik açılardan birbirine benzerken, çeşitli yönlerden de her bir kişilik birbirinden farklılık arz eder (Gibson, 1997, s.110; akt: Ceylan, 1998, s. 35).

Araştırma gereği yapılan tanımlardan yola çıkarak kişilik; bireyin doğuştan getirdiği nispeten kalıcı özellikler ile bireyin içinde bulunduğu çevrede şekillendirdiği, özellikle kişilerarası ilişkilerde gözlemlenebilen, kendisini diğerlerinden ayıran tutarlı davranışlarıdır şeklinde tanımlanabilir.

Kişiliği belirleyen faktörler

Kalıtım: Kişiliği belirleyen ilk faktör kalıtım (irsiyet) yani soyaçekimdir. Bu özellikler kişinin anne babasının kromozomları yoluyla bir kuşaktan diğer kuşağa aktardığı biyolojik faktörlerdir. Yapılan birçok bilimsel çalışmada genetik faktörlerin kişiliğe olan etkisini rakamsal değer olarak %40 olarak açıklamaktadır (Bouchard, 2003, s.1700).

***Sosyo-kültürel özellikler*:** Kişiliği belirleyen bir diğer özellik bireyin içinde doğduğu aileden ulus ve uygarlığa kadar uzanan geniş bir alanı kapsamaktadır. Birey içinde doğduğu toplumun bir parçası olmak için 'toplumsallaşma' sürecinden geçmektedir. Birey bu süreçte doğuştan getirdiği birtakım özelliklerle diğer üyelerden farklı tepkiler verirken, içinde bulunduğu topluluğa uyum sağlamak için de toplumsal kabullere uyarak öteki üyelerle benzeşir. Bu noktada önemli olan bireyin kişiliğini tamamen sosyal çevresine göre şekillenmesi değil, bireyin sahip olduğu kalıtsal özelliklerle çevresel faktörleri düzenleyen bir deneyimleyici, planlayıcı görevi görmesidir (Bandura, 1999, s.4).

Aile: Bireyin karşılaştığı ilk sosyal ortam ve dolayısıyla toplumsallaşmanın ilk basamağı ailedir. Daha büyük sosyal sistemlerin yapı taşı olarak kabul edilen aile sistemi bireyin toplumsallaşma basamaklarında evlenme, aile içi çocuk anne-baba ilişkileri ve kardeşler arası ilişkiler alt sistemlerindeki edimleri kişiliğin şekillendiği ilk evrelerdir (Sallay, 2000, s.2).

Sosyal sınıf: Bireyin ait olduğu sosyal sınıf " Onun eğitim imkanlarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim kalıplarını ve çeşitli kişisel özellikleri etkileyebilir" (Eroğlu, 1998; akt: Soysal, 2008, s.8). Uluslararası yazında yapılan karşılaştırmalı araştırmalarda özellikle endüstrileşmiş gelişmiş ülkelerde sosyal sınıf kalıplarının eğitimi ve dolayısıyla bireylerin kişiliklerini etkilediği belirtilmektedir (Lareau, 2000, s.10).

Kişilik Tipleri

Alan yazında kişilik ile ilgili yapılan çalışmaların başlıca amacı belli başlı kişilik özelliklerini ve bu özelliklerle örtüşen davranış kalıplarını tespit ederek bu davranışları kategorilere ayırmaktır. Bu gruplama çalışmaları teorik olmasına rağmen bu alanda çalışan teorisyenlere ve araştırmacılara analiz kolaylığı sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2002; akt: Soysal, 2008, s. 8). Bu yaklaşım 'tip' kavramını ortaya çıkarmaktadır. " Tip belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil etmektedir. Buna göre, bireyin fiziksel ve zihinsel yönünün değerlendirilebilir yönü bir tip olarak düşünülür" (Soysal, 2008, s.8). Ernst Kretchmer (1925)'e göre tip " Bireyin fizyolojik ve psikolojik nitelikleri ile öznel yapısının birlikte oluşturduğu bir olgudur" (Usal ve Kuşluvan, 2006, s. 100).

Alan yazında yapılan incelemelere göre kişilik çalışmaları oldukça eskiye dayanmaktadır. Ulaşılan en eski kişilik tipi değerlendirmesi Hippocrates ve Kant (1724-1804) tarafından yapılmıştır. 1925 yılında E. Kestchmer kişilik özelliklerini fiziksel görünümle bağdaştırıp kişiliği üç grupta toplamıştır (Soysal, 2008, s.8). Kişilik tipleriyle ilgili oluşturulan modellerin- kuramların çoğunda Carl Jung (1927)'un etkisinin olduğu söylenebilir. Buna Isabel Myers ve Katherine Briggs (1962-1965)'in çalışmalarında Carl Jung'un belirlediği kişilik tipleriyle ilişki kurmaları bu etkiye önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bu çalışma bir diğer kişilik tip-modeli olan David Keirsey modelinin de temelini oluşturan teoridir (Keirsey, 1998; akt: Kurt vd., 2013, s.190). Bu çalışmaları takip eden yıllarda Goldberg (1981) sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve 'Beş Faktör Kuramı'nın öncülerinde olmuştur (Yelboğa, 2006, s.199).

Friedman ve Rosenman (1974) tarafından stresle bağlantılı çalışmalarında ortaya attıkları 'A Tipi ve B Tipi' kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulan bir kişilik tiplemesidir (Luthans, 1995, s. 406; akt: Yıldız vd., 2012, s.217). Bu kavram, Friedman ve Rosenman (1974)'ın bazı davranış özellikleri ve kalp hastalığı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları bir çalışmanın ürünüdür. Kardiyoloji uzmanı olan araştırmacılar, koroner kalp hastalığı olan bireylerde ortak olan bazı davranış özellikleri belirlemişler ve bu özelliklere A tipi, A tiplerinin karşıt özelliklerini taşıyan bireyleri B tipi olarak adlandırmışlardır (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 33). Sanayi devrimiyle beraber dünyanın değişen çehresinde insan faktörünün iş yaşamındaki etkisinin gün geçtikçe artması bu alanda yapılan çalışmaları çeşitlendirmiştir.

A Tipi Kişilik

A tipi davranış özellikleri gösteren bireyler aşırı rekabetçi, kendisini işine adamış, zamana karşı aşırı duyarlılık gösteren, agresif, sabırsız, ve işe çok fazla yöneliktirler. Bu tip kişiliklerin hayatının merkezinde başarı vardır. Genelde hızlı hareket eder, yemek yer ve hızlı konuşurlar (Friedman ve Kewley, 1987, s. 783). Spence, Helmreich ve Pred (1987) A Tipi Karakterin altında iki önemli faktör belirlemişlerdir: Başarı Hırsı ve Asabiyet. Başarı hırsı faktörü yüksek olan bireyler çalışkan, ciddi ve hareketli olurlarken; asabiyet faktörü yüksek olan bireyler sabırsız sinirli ve öfkeli olmaya meyillidirler (Day vd. 2005, s. 522).

A tipi karakter, zaman baskısından hoşlanır, kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder, bu tip insanların beklemeye bekletilmeye tahammülleri yoktur. Çabuk olmayan insanlara kızarlar, yoğun çalışır ve çevresindekilerin de aynı şekilde olmalarını beklerler. A tipi davranış sergileyen kişiler kendilerinin belirlediği ama çoğu kez iyi belirlenememiş amaçlara ulaşmak için yoğun ve sürekli bir mücadele vermeye eğilimlidirler. Başarılarının başkaları tarafından fark edilmesini ve başarılarından dolayı takdir edilmek isterler. Başkalarının konuşmalarını bölmeyi ve konuşmayı kendi ilgi alanına çekmeye meyillidirler. Kendilerine zaman ayırmazlar, küçük şeylerden dolayı kolayca üzülebilirler (Scott, 2012; akt: Yıldız ve Özsoy, 2013, s. 270). Tatil yapacakları zaman bile iş, tatillerinin bir parçası olur. Sağlıklarına gereken önemi vermez, egzersiz yaptıklarında bile kendi kendilerini ya başkalarıyla ya da önceki performanslarıyla bir

yarışa sokarlar. Özellikle 'takım oyunları'nda bu tip karaktere sahip kişiler problemdirler, takım arkadaşlarıyla anlaşmazlık yaşarlar (Baltaş, 2013, s. 154).

A tipi davranış biçiminin temel karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Baltaş ve Baltaş, 2013, s. 147-148):

Hareketlilik: A tipi kişilik özelliklerini gösteren bir kişinin kesin bir konuşma tarzı vardır. Bu kimseler konuşmalarını belirli bir yöne doğru sürdürürler ve bazı kelimelere aşırı vurgu yaparlar. Sok ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleleri arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.

***Dürtü ve ihtiras*:** A tipi davranış biçimine sahip kişiler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsızlık duyarlar. Bu kimseler başarıların az ve kısa mutluluk verdiği, harekete yönelik insanlardır.

***Rekabet, saldırganlık ve düşmanlık duyguları*:** A tipi davranış biçimi içindeki birey kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içerisindedir. Kendini zapt etmek için gösterdiği gayrete rağmen, düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışları kolayca ortaya çıkartabilirler.

Tek açılı kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi çoğunlukla kendisi ile meşgul ve 'ben merkezci'dir. Bu kimseler çoğunlukla ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir.

A tipi kişiliğe sahip bireyler bir arkadaşlarını ziyarete gittiklerinde bile telefon ellerinden düşmez. Doktora çok seyrek giderler, genellikle geçimi zor kişilerdir. Çevrelerindeki insanların problemleriyle vakit kaybetmek istemedikleri için çevreleri tarafından pek sevilmezler. Sevilmek yerine saygı duyulmayı tercih ederler. İşten atılmaları durumunda da bunu kendilerine değil, çevrelerindeki insanlara amirlerine mal ederler. (Baltaş ve Baltaş, 2013, s. 153-154).

Price (1982)'a göre bir bireyin A tipi kişilik özelliklerine sahip olmasına neden olan üç temel inanç ve korkunun olduğu ileri sürülebilir. Bu inanç ve korkular bireyin çocukluğundan başlayarak toplumsallaşma sürecinde alınan mesajlarla gerçekleşir. Bu inançların birincisi " Kişilerin kendilerini ispatlama ihtiyacı duymaları, aksi takdirde değersiz olarak değerlendirilme korkusudur". Bunun sonucunda birey aşırı rekabetçi,

mücadeleci olur ve aşırı çalışma davranışı gösterir. İkinci inanç: " İyiliğin her zaman üstün gelemeyeceği korkusu ile birlikte ortaya çıkan evrensel ahlaki ilkelerin olmadığı" inancıdır. Bu korku bireyde intikam duygularını güçlendirir böylece birey düşmanca davranışlar sergiler. Üçüncü inanç: " Tüm kaynakların kıt olduğu veya elde etmeye değer unsurların oldukça sınırlı olduğu" inancıdır. Bu korkunun sonucunda bireyde kendi payına düşeni alamama korkusuyla rekabetçi yön bilenmektedir, böylece bireyde tahammülsüzlük ve zaman baskısı gibi özellikler belirir (Özcan ve Behram, 2013, s. 94-95).

A tipi bireylere ilişkilerde açık olunması, öncelikle güven tesis edilmesi gerektiği vurgulanmakla beraber kendileriyle anlamsız bir rekabete girilmemesi gerektiğine dikkat çekilmektedir (Turul, 2000 ; akt: Durna, 2005, s. 277).

B Tipi Karakter

B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve kendilerini daha az zaman baskısı altında hisseden daha az çalışan, zamanla daha az çatışma halinde olan, hayata karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım sergileyen bireylerdir. Kendilerini daha güvende hisseder ve daha az rekabetçidirler, kendilerine boş vakit ayırırlar ve bu vakit içerisinde rahat davranırlar. Bu tip kişiler daha az stres altındadır ve sağlıklarına düşkündürler (Aktaş, 2001, s. 31; akt: Yıldız ve Özsoy, 2013, s. 270).

A Tipi ve B Tipi Karakterlerinin Karşılaştırılması

Tablo 1- A ve B Tipi Kişilik Tipleri

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
1- Daima eylem halindedirler.	1-Zamanla ilgileri pek yoktur.
2- Hızlı yürürler.	2-Sabırlıdırlar.
3- Hızlı yerler.	3-Övünmekten hoşlanmazlar.
4- Hızlı konuşurlar.	4-Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
5- Sabırsızdırlar.	5-İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
6- Bir anda iki şey yaparlar.	6-İşi hemen bitirme baskısı altında değillerdir.
7- Boş zamanları pek yoktur.	7-Yumuşak başlıdırlar.
8- Sayılara karşı saplantılıdırlar.	8-Asla acele etmezler.
9- Sayılarla başarıyı ölçme eğilimindedirler.	
10- Agresiftirler.	
11- Rekabetçidirler.	
12- Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	

Kaynak: Luthans,1995, s. 304, akt; Durna, 2005, s. 281'den alınmıştır.

Luthans (1995)'ın yaptığı çalışmaya göre yöneticilerin %60'ı A tipi, %12'sinin B tipi olduğu ortaya çıkmıştır. A tipi karakterin bireyin yükselmesinde avantajlı bir yol olduğu belirtilmektedir. A tipi kişiliğin günümüz rekabetçi iş ortamlarında teşvik edilen ve istenen özellikleri içerdiği söylenebilir. Ancak, yöneticilik pozisyonu için ideal görünen A tipi üst düzey yöneticilik pozisyonları için ideal görünmeyebilir. Üst düzey yöneticilik pozisyonları için genellikle B tipi kişiliğe sahip bireyler galip gelir. A tipi karakterli kişilerin bu savaşı kaybetmesinin başlıca nedeni aşırı rekabetçi yaklaşımlarıyla gerçeği çok net görememeleri ve bakış açılarının daralmasıdır. Etraflıca düşünülmesi gereken hayati önem taşıyan kararlarda aceleci davrandıkları için stratejik hatalar yaparlar bu yüzden A tipi kişilik özellikleri gösteren kişiler üst düzey yönetimde tercih edilmezler (Durna, 2004, s. 199-200).

Friedman ve Roseman (1974)'ın da belirttiği gibi, A-B tipi sınıflandırmasında bir tip diğerine göre daha iyi veya kötü olarak adlandırılamaz. Bu tiplerden herhangi birinin karakteristik özelliklerinin hepsinin bir birey tarafından sergilenmesi beklentisi doğru bir yaklaşım olmayabilir. Burada önemli olan bireyin davranış sıklığı ve yoğunluğudur. Bireyin hangi kişilik tipine yakın olduğunu bu sıklık ve yoğunluk belirlemektedir. Kişiliğin dinamik yapısından dolayı bireyler zamanla iki kutup arasında gidip gelebilir. Bu yapı bireyi A tipindeyken B tipine, B tipindeyken A tipine yaklaştırabilir (Yıldız ve Özsoy, 2013, s. 271).

Konu İle İlgili Yapılmış Yurt İçi Çalışmalar

Bu bölümde konu ilgili ulaşılabilen yurt içi kaynaklara yer verilecektir. Ulaşılabilen kaynaklar kapsamında araştırma 'Lise okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi ve kişilik özellikleri ile ilişkisi' bağlamında alanda yapılan ilk çalışma olma özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu sebeple alanda duygu yönetimi ve kişilik tipleriyle ilgili yapılan çalışmalar ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Durna (2004)'nın stres A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışma, bireysel stres ile A ve B tipi kişilik yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış olup, anketler üniversite öğrencileriyle birebir görüşülerek cevaplandırılmıştır. Sonuç olarak stres düzeyi yüksek olan kişilerin A tipi kişilik özellikleri gösterdikleri belirlenmiştir (Durna, 2004, 196-206).

Yine Durna (2005) A ve B tipi kişilik kapsamında yürüttüğü diğer bir çalışma da 'üniversite öğrencilerinin A ve B tipi kişilik özelliklerine göre kişilik yapılarının belirlenmesi ve bu kişilik yapılarıyla bir takım değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konmasını' amaçlamıştır. Bu değişkenleri öğrencilerin bitirdikleri lise, cinsiyet, aile gelir düzeyi ve ailenin ikamet ettiği yer gibi değişkenlerdir. Araştırmada bu değişkenlerin öğrencilerin kişilik yapısı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket, ölçekleme yöntemi olarak 'Likert Ölçeği' kullanılmıştır. Sonuçta ailenin ikamet ettiği yer ile gelir düzeyi değişkenlerinin öğrencinin A ve B tipi kişilik

yapıları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna varılmıştır. Diğer değişkenlerle A ve B tipi kişilik yapısı arasında bir ilişki bulunamamıştır (Durna, 2005, s. 276- 290).

Batıgün ve Şahin (2006)'in çalışmaları iş ortamındaki stres konusunda 'A tipi davranışlar' ve 'iş doyumu' değişkenlerini ölçmeyi amaçlamış olan iki ölçek için bir geçerlik ve güvenilirlik çalışması niteliğindedir. Yöntemde veriler iki ayrı örneklemden toplanmıştır (426-banka ve 94-özel bir şirket). Her iki çalışmada da Stres ölçeği ve Stres Belirtileri Bölümü, Stresle Başa çıkma Tarzları Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği ve A tipi kişilik ölçeği kullanılmıştır. Sonuç olarak, her iki ölçeğin de geçerlik ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 32-45).

Yelboğa (2006)'nın kişilik kapsamında yaptığı çalışmada kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla 'Beş Faktör Kişilik Envanteri' (NEO), performanslarını ölçmek için ise Yelboğa (2003) tarafından geliştirilen ve psikometrik özellikleri içeren 'Performans Değerlendirme Ölçeği' kullanılmıştır. Çalışmada değişkenlerle ilişkilerin değerlendirmesi için Pearson korelasyon katsayısı; iş performansının kişilik özelliklerinden hangilerini yordadığını belirlemek için ise çoklu regresyon kullanılmıştır. Ayrıca, cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleri de regresyon analizinde değerlendirilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi ve kişilik özellikleri değişkenlerinin, çalışanların iş performansındaki toplam varyansın %16;3'ünü açıkladığı sonucuna varılmıştır (Yelboğa, 2006, s. 196- 211).

Ayrıca, üniversite öğrencilerinde sosyotropik-otonomik kişilik özellikleri, yaşam olayları ve depresif belirtileri inceleyen Kabakçı (2001), çalışmasında 596 üniversite öğrencisine Beck Depresyon Ölçeği (BDÖ), sosyotropik-otonomik kişilik özelliklerini ölçmek içimn Fonksiyonel Olmayan Tutum Ölçeği (FOTÖ-A), yaşam olaylarını incelemek için ön çalışma ile Yaşam Olayları Listesi (YOL) kullanmıştır. Sonuç olarak da yaşam olayları ve depresif belirtiler arasındaki ilişki sosyotropi ve otonomi açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kişilik özelliği ne olursa olsun depresiflik düzeyi yüksek olan kişilerin son altı ay içerisinde stres derecesi yüksek sosyotropik olaylar yaşamışlardır (Kabakçı, 2001, s. 273-282).

Kişilik kapsamında yapılan bir diğer çalışma da Basım, Beğenirbaş ve Yalçın (2013)'ın 'Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Olan Etkisi'dir.

Araştırmanın örneklemini Ankara ve Eskişehir'de görev yapan ve ulaşılabilen ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri oluşturmuş, yöntemde korelasyonel araştırma deseni kullanılmıştır. Her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılmış, sonra değişkenler arası korelasyonlar ortaya konulmuş hiyerarşik regresyon analizi de hipotezler test edilmiştir. Sonuç olarak duygusal emeğin kişilik ve duygusal tükenme arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulgularına varılmıştır (Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013, s. 1477-1496).

Diğer yandan Sudak ve Zehir (2013), kişilik tipleri, duygusal zeka ve iş tatmini ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında beş faktör kişilik kuramından yola çıkmışlardır. Ölçme aracı olarak anket kullanılmış ve sorular literatürden uyarlanmıştır. Bu sorular Türkiye genelinde kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde yürütülmüştür. Veriler SPSS 10.00 İstatistik Paket Program kullanılarak hesaplanmıştır. Verilere faktör, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Sonuç olarak, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik, kişilik tiplerine sahip olan akademisyenlerde iş tatmininin duygusal zeka sayesinde arttığına varılmıştır (Sudak ve Zehir, 2013, s. 141-165).

Yapılan alan taramasında duygu yönetiminin henüz dikkat çekmeye başladığı ve bu konuyla ilgili çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Örneğin, Töremen (2008)'in 'Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi' üzerine yürüttüğü çalışması bir kuramsal çalışması niteliğindedir (Töremen, 2008, s. 33-47).

Polat ve Yavaş (2012)'ın yabancılaşma, kurumsal değerler ve duygu yönetimi denklemini betimlemeyi amaçlayan çalışmalarında, kurumsal değerler ve duygu yönetiminin gerekliliği üzerinde durulmuş ve okullara yönelik bazı betimsel sonuçlar verilmiştir (Polat ve Yavaş, 2012, s. 218-224).

Duygu yönetimiyle ilgili tez çalışması olarak sadece Büro Yönetimi Alanında Kervancı (2008)'nın tezine ulaşılabilmiştir. Kervancı (2008), tezinde büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterliklerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisini incelemiştir. Örneklem 23 kişiden oluşmaktadır. Yöntemde veri toplama aracı olarak Çeçen (2006) tarafından geliştirilmiş Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeği (DYBÖ) kullanılmıştır. Tek gruplu deneysel desen kullanılmıştır. Sonuç olarak grup yaşantısı yoluyla uygulanan duygu yönetimi eğitim programının 'duyguları anlaşılır bir biçimde ifade edebilme', 'duyguları olduğu gibi gösterme', 'bedensel tepkileri kontrol

edebilme' üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna varılmıştır. Ancak programın 'başa çıkma' ve 'öfke yönetimi' üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır (Kervancı, 2008, s. 5).

Konu İle İlgili Yapılmış Yurt Dışı Çalışmalar

Yurt dışında A tipi Kişilik yapısı ile ilgili yapılan çalışmalardan biri Kirkcaldy, Shephard ve Furnham (2002) tarafından A tipi kişilik yapısının iş tatmini ve sağlığı üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmadır. Çalışmanın örneklemini 332 Alman yönetici oluşturmuştur. Sonuç olarak A tipi kişilik yapısına sahip yöneticilerin B tipi kişilik yapısına sahip olanlara göre daha yüksek stres düzeylerine, daha düşük iş tatmini ve yine daha düşük fiziksel ve zihinsel sağlığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Sebep olduğu olumsuz fiziksel ve zihinsel sonuçlar, A tipi kişilik yapısının sahte çekiciliğinden daha ağır basmaktadır (Kirkcaldy, Shephard ve Furnham, 2002, s. 1361).

Caplan ve Jones (1975) iş yükü, rol karmaşası (stres) ve A tipi Karakterin (çok çalışan-çalıştıran, ısrarcı), endişe, depresyon ve kalp atış hızı üzerindeki etkisini incelemişler. Çalışma örneklemini 23 yaşında 73 bilgisayar bölümünde okuyan erkek öğrenci oluşturmuştur. Öğrencilere belli bir süre içinde (sistemin kapanmasına 23 gün kaldığı söylenmiş) tamamlamaları gereken bir iş yükü verilmiştir. Öğrenciler işlerini kendi kontrollerinde yürütmüşlerdir. Stres, kişilik ve psikolojik baskı anket yöntemiyle ölçülmüştür. Sonuç analizinde rol karmaşasının (stres) endişe, depresyon ve düşmanlık duygularıyla arasında anlamlı bir ilişki olduğu; öznel iş yükünün de endişeyle arasında olumlu bir ilişki olduğu; endişenin de kalp atış hızıyla arasında anlamlı bir ilişki o olduğu ortaya çıkmıştır. İş yükü ile endişenin en yüksek noktaya ulaştığı kişilerin A tipi kişilik yapısına sahip oldukları görülmüştür (Caplan ve Jones, 1975, s. 713-719).

Bruck ve Allen (2003) ise olumsuz duygulanım, A tipi davranış, beş kişilik özelliği ile aile-iş çelişkisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Örneklemi, Southern Üniversitesinde derse katılan 164 çalışan oluşturmuştur. Araştırmanın amacına istinaden örnekleme evli ve en az bir çocuğu olan ya da ebeveynleri ile beraber yaşayan ve haftada en az 20 saat çalışan kişiler seçilmiştir. Sonuç olarak iş-aile çelişkisinin farklı kişilik özelliklerine göre değiştiği ortaya

çıkmıştır. İş-aile çelişkisi Carlson, Kacmar ve Williams (2000)'ın çok boyutlu ölçeği ile ölçülmüştür. Beş kişilik özelliği Beş Faktör Kuramına ait Costa ve McCrae, (1991)'in NEO-FFI ölçeği ile, A tipi kişilik, Jenkins Davranış Ölçeği ile ölçülmüştür. Yapılan çalışmanın sonucunda kişiliğin iş-aile çelişkisi ile ilişkili olduğu ancak bu ilişkinin nasıl açıklandığı noktasına varılamamıştır (Bruck ve Allen, 2003, s. 457-472).

Duygu yönetimi ile ilgili yurt dışı kaynaklara bakıldığında duygu yönetiminin dünyada da henüz tanındığı ve çalışılmaya başlandığı görülmektedir. Gadot ve Meisler (2009)'in 'Yönetimde Duygular ve Duyguların Yönetimi' adlı makalelerinde kamu personeli yönetiminde aklın egemenliği tartışmalarını zorlayarak kamu yönetiminde duygusal zekanın, politik güç ve kamu sektörü çalışanlarının yönetimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Araştırma: 'İyi bir kamu seçimi için sadece rasyonel düşünme yeterli midir yoksa hisler ve duyguların geleneksel yasalar, düzenler ve katı bürokratik düşüncenin ötesinde sunabileceği olumlu katkıları var mıdır?' sorusundan yola çıkmıştır. Araştırma kamu etkinlikleri sürecinde ve kamu alanlarında olumlu sonuçlar üretmede duygusal faktörlerin olağanüstü derecede etkili olduğunu tartışmaktadırlar. Bir bilim olarak kamu yönetimi ve kamu siyasaları sanatı aklı ve kalbi bütünleştirmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi, insan davranışlarından ve kararlarından alırlar. Kalp ve akıl sıklıkla isteklerde, amaçlarda analiz ve yorumlarda çelişki yaşayıp zıtlaşsalar da yerel veya genel devletin ve hükümetin günlük etkinliklerinde beraber var olurlar. Ölçek olarak Mayer ve Salovey (1997)'in duygusal zeka tanımıyla tutarlı Wong and Law EI ölçeği kullanılmıştır. Survey tarama metoduyla sırasıyla, 100.000, 30.000, 700 ve 120 popülasyonlu farklı meslek gruplarını içeren (mühendis, muhasebeci, vergi dairesi, insan kaynakları vb.) belediyelerde yürütülen çalışmada: Duygusal zeka ile örgütsel politik algılar, mesleki tatmin, duygusal adanmışlık, tükenmişlik, ayrılma fikri, ilgisizlik ve devamsızlık arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Varılan en önemli sonuçlardan biri duygusal zeka ve mesleki tatmin arasındaki direkt ilişkidir ki bu kar-amaçlı sektörlerde yürütülen diğer çalışmalarda da Swindell ve Kelly (2000); Van Ryzin (2007) tutarlılık gösterir. Diğer bir önemli ilişki de duygusal zeka ile tükenmişlik, ayrılma fikri, ilgisiz davranış gibi değişkenler arasındaki negatif ilişkidir. Ayrıca eşzamanlı olarak duygusal adanmışlık ve devamsızlık arasında olduğu kadar politik bilinç ve performans ilişkileri arasında da bir moderatör görevi görmektedir. Bu bulgular kamu örgütlerinde duyguları anlama ve rasyonel düşünme arasındaki ilişkiyi netleştirme açısından katkıda bulunurken, duygusal ve irrasyonel

düşünme arasındaki algıyı farklılaştırarak, kamu yönetiminde birçok yönetsel düşüncenin hem rasyonel hem duygusal olduğu verilerini doğrulamaktadır. Son olarak araştırma: Akıl ve kalbi (duyguları) yönetmenin bürokratik kurumlarda rasyonellikte ve sistematik düzende asla olumsuz etki yaratmayacağını aksine duyguların iş yerinde performansı arttırmakta farklı bir araç teşkil ettiğini ve daha iyi kamu hizmetine yönelik yapılan araştırmalarda tamamlayıcı bir silah görevi görebileceği sonucuna varmaktadır (Gadot ve Meisler, 2009, s. 72-84).

Ayrıca, 'anahtar yeterlilikler' kurumların gerçekliğiyle ahenk içindedir. Her kurum kendine ait 'duygusal bir ekolojiye' sahiptir. Buna paralel olarak o kurumda çalışacak bireylerin bu ortamın bir tamamlayıcısı olmasını sağlayacak hayati nitelikler değişiklik gösterebilecektir. Bu tip özel durumlar bir yana, Spencer ve Spencer (1993)'ın geniş bir meslek skalasında yürüttükleri üç yüz civarında incelemenin sonucu olarak başarılı olmak için duygusal yeterliliğe bilişsel yeterlilikten daha fazla ağırlık verildiği tespit edilmiştir. Bilim adamları ve daha çok tekniğe dayalı mesleklerde dahi 'analitik düşünme', 'insanları etkileme' ve 'başarma dürtüsü'nden sonra 'duygusal yeterlik' gelmektedir. Bilim adamı olunsa dahi zoru başarmak için sahip olunması gereken iç disiplin eksik olduğu müddetçe, parlak zekası ilerlemesi için yetmeyecektir.

Duygusal yeterliği eksik olup en tepe noktalara ulaşan insanlar şüphesiz ki vardır ancak; empati, işbirliği gereksinimi, politik bilinç gibi özellikle bulunulan alanda gerekli olan duygusal yeterliliklere gün geçtikçe daha da ihtiyaç duyulması, bu yeterliliğe sahip çalışanları olan kurumlara göre, yavaşlayacak, sert düşüşler yaşayacak ve bu eksikliğin sonucu olarak rekabette üstünlük sağlayamayacaktır (Goleman, 2011a, s. 41).

Goleman (2011a)'ın araştırmalarında dünya çapında 121 şirket ve kuruluştan elde ettiği 181 işle bağlantılı yeterlik modelini incelediğinde, bu modellerin her kuruluş için ihtiyaç duyulan 'mükemmellik profili'ni oluşturan özelliklere ulaşmıştır. Bu analiz direkt bir yol izlemiştir. Herhangi bir iş, rol, statü ya da pozisyon için olmazsa olmaz olarak listelenen yeterliklerden hangilerinin 'salt bilişsel' hangilerinin 'teknik beceriler' hangilerinin de 'duygusal yeterlikler' kıyaslanmıştır. Örneğin: ABD'deki Amoco şirketi için bilgi teknolojisi proje müdürleri için on beş kilit yeterlik listelenmiştir. Yapılan kıyaslamada bunların yalnızca dört tanesi salt bilişsel, diğerlerinin bütünü duygusal yeterlik grubuna ait olduğu görülmüştür. Matematiksel olarak sonuç, Amoco şirketi için

sıra dışı performansın sırrı olarak beklenen yetilerin yüzde 73'ü duygusal yeterliklerdir (Goleman, 2011a, s. 41-43).

İncelediği 181 yeterlik modelinin tümünü aynı yöntemle değerlendiren Goleman (2011a), yüksek performans için beklenen yetilerin yüzde 67'si -yani üçte ikisinin duygusal yeterlik olduğu bulgusuna varmıştır. Sonuç olarak duygusal yeterlik, IQ ve uzmanlık ile kıyaslandığında 'iki kat daha önemlidir.' "Bu durum bütün iş kategorilerinde ve her türden kuruluşta geçerlidir" (Goleman, 2011a, s. 41-43).

Goleman (2011a) elde ettiği bulguların tesadüfi olmadığının sağlamasını yapmak için Hay/McBer (Boston Araştırma Merkezi)'e başvurmuş ve bağımsız bir değerlendirme talebinde bulunmuştur. Araştırma uzmanları, 40 şirketten, yıldız olanların, ortalamaya göre bazı yeterliliklere ne kadar sahip olduğuna dair ham veriyi yeniden analiz ettiler. Yapılan analiz, derinlemesine mülakatlar, geniş kapsamlı testler ve yüzlerce çalışanın incelenmesinin içeren en iyi verilere dayanmaktadır. Hay/McBer de bu analiz sonucunda Goleman (2011a)'ın vardığı sonuca erişmiştir "Duygusal yeterliğin mükemmelliğe katkısı, salt akıl ve uzmanlığa göre iki kat daha önemlidir" (Goleman, 2011a, s. 41-43).

Bu bağlamda liderliğin işlendiği çalışmalar da mevcuttur. Moore(2009) ve Grining ve diğ. (2010)'nin da ifade ettiği gibi iyi bir okul kültürü ve duygu iklimi tesis etmek ve mükemmelliğe giden yolda atılacak adımda ilk olarak okul liderlerinin duygusal zekanın önemini görmeleri ve duygusal yeterliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca Moore (2009) ve Roffey (2007), duygusal zekanın liderlere sağladığı avantajları görebilmelerinin okul vizyonunu oluşturacak ve geliştirecek personelin ihtiyaçlarını karşılayacak farkındalığı temin edeceğini belirtmektedir (Moore ve Roffey, 2007, s. 16-30).

Güney Afrika'da Herbst, Marie ve Sibanda (2006) tarafından 138 yüksek öğretim müdürüne uygulanan çalışmanın sonuçlarının da desteklediği üzere duygusal zeka ve liderlik arasında pozitif bir korelasyon vardır. Liderlik okul reformunda bir dönüm noktası olmayı sürdürmektedir. Bu amaçla üniversiteler ve kurumlar duygusal zeka ile etkili liderlik arasındaki ilişkinin önemine daha fazla değinmeli ve dikkati bu yöne çevirmelidirler. Örneğin kişilerarası beceri lideri lider yapan önemli özelliklerden biridir. Bu becerinin eksikliği: İş görenler arasında ya da lidere karşı kırgınlık, üzüntü, motivasyon düşüklüğü, umursamazlık gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bir liderin

duygusal yeterliliği, yönetimi altındaki çalışanların yeteneklerinin, bulunulan kurumda kullanılıp kullanılmadığı ile ölçülebilir (Herbst, Marie ve Sibanda, 2006, s. 592-612).

Global bir teknoloji şirketinin araştırma yöneticisinin dünyanın dört bir yanında çalışan kendisine bağlı en az iki yüz araştırmacısı bulunmaktadır. Hayati görevleri ise: yeni ürün fikirleri sahibi teknikerleriyle görüşmek, bu yeni fikirlerin uygulamasının yapılıp yapılmayacağına karar vermek, belli bir düşüş yaşanması durumunda ilgili yöneticileri uyarmak, yönlendirme gereksinimi duyan araştırmacılarını bilgilendirmek ve yetiştirmektir. Mesleğiyle ilgili hassasiyetlere yönelik sorulan sorulara bu üst düzey yönetici "Bu toplantılarda duygusallık artar, mantıklı davranmanız, gerginlikleri yatıştırmanız, soğukkanlılığınızı korumanız gerekir. İnsanlar çabucak heyecana kapılabilirler, oysa siz bakış açınızı korumak, kendinizi bu kişilerin güvenini ve saygısını kazanabilecek biçimde sunmak zorundasınız" şeklinde yanıtlamıştır (Goleman, 2011a, s. 43).

Duygusal durumları yönetebilmek, sorunları tespit etme ve çözme becerisine sahip olmayı gerektirir. Uyumu ve güveni tesis edebilme, tavsiyede bulunabilme, aktif bir dinleyici olmak liderlikte şarttır. "Toplantı masasında herkesin güven duyacağı kişi olabilmeniz için, öz bilinç, başka açılardan bakabilme, varlığını hissettirebilme gibi yetilere ihtiyacınız vardır" (Goleman, 2011a, s.44).

Sonuç olarak, çağdaş yöneticilerin ve liderlerin, etkili bir liderlik ve yönetim için mantık ve uzmanlığın avantajlarını duygusal zeka ile bağdaştırabilmelidir. Mevcut durum analizi ve idealle olan kıyaslama sonucunda bütün başarılı yöneticilere atfedilecek belli modeller ve özellikler çıkar ki bunlar başta; empati, esneklik, mantık ve duygusal olarak yeterli kişilikte oldukları yönündedir. Kişisel ve sosyal farklılıkları ya da benzerlikleri (cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kişilik, özbilinç vb.) fark edip, bu farklılık ve benzerlikleri kişinin, örgütün ve toplumun avantajına dönüştürebilecek liderlere ihtiyaç vardır (Marinescu, 2007, s. 75-83).

Yapılan taramada bu amaçla örgütlerde bilhassa üst düzey yöneticiler, liderler, müdürlere büyük bir sorumluluk düştüğü görülmüştür. Örgütlerin kitlesel başarı, mesleki tatmin, örgütsel aidiyet gibi öğelerle arasındaki ilişkiyi güçlendirmesi için örgüt yöneticilerinin, iş görenlerinin duygusal zeka potansiyellerini keşfetmeleri ve bu potansiyeli verime dönüştürecek, hem kişisel hem örgütsel olarak sıçramayı tetikleyecek bir duygusal yeterliğe dönüştürmeleri gerekmektedir; ancak yapılan yurt dışı taramada

da okul müdürleri kişilik tipleri ve duygu yönetimi ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sonuç olarak yapılan yurt içi, yurt dışı taramada okul örgütlerinde müdürlerin duygu yönetimleriyle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin kişilik tipleri ile son yıllarda dünyada gittikçe önem kazanan duygu yönetimleri arasındaki ilişkinin daha önce herhangi bir çalışmada ele alınmadığı, böyle bir tezin alana, gelecek araştırmalar için önemli katkıları olabileceği düşünülmüştür. Bu amaçla araştırmada lise okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi ve kişilik tipleriyle duygu yönetimleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evren ve örneklemi, veri toplama teknikleri, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistik yöntem ve teknikler üzerinde durulmuştur.

Araştırma Modeli

Araştırma nicel veri toplama yöntemlerinden tarama modeline dayalı olarak yürütülmüştür. Tarama modeli geçmişte ya da o anda varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi ve tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur. Bilinmek istenen şey meydandadır. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar, 2012).

Evren ve Örneklem

Araştırma sonuçlarının genellendiği araştırma evrenini Sakarya İli Adapazarı İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çalışan lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 296 öğretmen katılmıştır. Araştırma evreninin tümüne ulaşıldığı için örneklem seçme yoluna gidilmemiştir. Okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlikleri ile kişilik tipleri arasındaki ilişki öğretmen algılarına göre belirlenmiştir. Geliştirilen ölçek, okul yöneticilerinden izin alınarak ve öğretmenlere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra okul müdürlerini değerlendirmek üzere öğretmenlere uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen 3 bölümden oluşan bir ölçek aracılığıyla toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu'nda okul müdürlerinin bazı demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi) belirlemeye yönelik toplam 4 adet sorudan oluşmaktadır.

Karakter Tipleri: Ölçeğin bu bölümünde, öğretmenlerin okul müdürlerinin yakın oldukları kişilik tiplerini belirtmeleri istenmiştir. Bu amaçla Meyer Friedman (2006)'ın ortaya attığı ve Rosenman (1911-2001) ile geliştirdikleri stres ile bağlantılı kalp hastalıklarını araştırmak amacıyla A ve B Karakter Tipi özellikleri için oluşturdukları davranış kümeleri kullanılmıştır (Friedman, 2006, 251-309).

Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeği: Araştırmada okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerini belirlemek için araştırmacı tarafından Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeği (DYYÖ) geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde ilgili alan yazın taranarak maddeler yazılmış ve 50 maddeden oluşan deneme formu oluşturulmuştur. Maddelerin yazımında uzman görüşü alınmıştır. Deneme formunda yer alan maddelere verilecek tepkiler için 5'li dereceleme tercih edilmiştir. Seçeneklere ait sınırlar 1(Hiçbir zaman), 2 (Çok Az), 3 (Ara Sıra), 4 (Çoğu Zaman), 5 (Her Zaman) şeklindedir.

Deneme formu 225 öğretmene uygulanarak ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Deneme ölçeğinin geçerlik çalışması kapsamında yapı geçerliği incelenmiştir. Deneme Ölçeğinin güvenirlik çalışması kapsamında iç tutarlılık anlamında bilgi veren Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Ayrıca madde geçerliğine kanıt olarak madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular

Yapılan geçerlik güvenirlik çalışmasında Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır.

Madde-Toplam Korelasyonları (Madde Ayırt Edicilik İndeksleri)

Madde geçerliğine kanıt olarak madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde-toplam korelasyonun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterirken, madde-toplam korelasyonun işareti eksi, değeri sıfır veya sıfıra yakın olması ise, maddenin diğer maddelerle ölçülmek istenen tutumu ölçmede yetersiz kaldığını gösterir (Tezbaşaran, 2008; akt: Büyüköztürk, 2009). Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0.30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0.20-0.30 arasında maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği veya düzeltilmesi gerektiği, 0.20'den daha düşük maddelerin ise teste alınmaması gerektiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 2- Nihai Ölçekte Yer Alan Maddelere Ait Madde-Toplam Korelasyonları

Madde Numarası	Madde-Toplam Korelasyonları			
	Sosyal Beceriler	Özdenetim-Özbilinç	Empati	Toplam
SB1	,629			,605
SB2	,811			,770
SB3	,776			,747
SB4	,764			,743
SB5	,732			,747
SB6	,619			,590
SB7	,635			,620
SB8	,732			,751
SB9	,701			,742
ÖB_ÖD1		,668		,698
ÖB_ÖD2		,751		,736
ÖB_ÖD3		,760		,755
ÖB_ÖD4		,750		,737
ÖB_ÖD5		,763		,762
ÖB_ÖD6		,778		,768
ÖB_ÖD7		,762		,760
ÖB_ÖD8		,677		,704
E1			,711	,719
E2			,700	,724
E3			,772	,760
E4			,738	,748
E5			,738	,735
E6			,604	,601
E7			,696	,704
E8			,747	,765

Ölçek maddelerinden alınan puanlar ile ölçeğin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklayan madde-toplam korelasyonları (madde ayırt edicilik değerleri) 0.59 ile 0.77 arasında değerler almaktadır. Sosyal beceriler alt boyutuna ilişkin maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.619 ile 0.778 arasında, özdenetim-özbilinç alt boyutuna ilişkin maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.677 ile 0.778 arasında, empati alt boyutuna ilişkin maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.604 ile 0.772 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçekteki maddelerin geçerliklerinin yeterli olduğu, okul müdürlerini duygu yönetimi yeterlikleri açısından ayırt ettikleri ve aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir. Hesaplanan tüm bu madde – toplam korelasyonları değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Cronbach Alpha Katsayısı

Deneme ölçeğinin güvenirliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda sosyal beceriler alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.918, özdenetim-özbilinç alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.922, empati alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.912 bulunmuştur. Ölçeğin tamamına ilişkin güvenirlik katsayısı da 0.967 bulunmuştur. Nunnally (1978)' a göre pilot çalışmalarda 0.70 ve üzeri güvenirlik katsayısı kabul edilebilir olarak görülmektedir. Büyüköztürk (2009)'e göre de psikolojik testler için hesaplanan güvenirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için yeterli görülmektedir. Sonuç olarak her bir alt alana ilişkin güvenirlik katsayılarının yeterli düzeyde olduğu belirtilebilir.

Yapılan çalışmaların sonuçları Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeği'nin (DYYÖ) kabul edilebilir düzeyde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Verilerin Analizi

Araştırma problemlerine yanıt bulabilmek için kullanılacak veri analiz tekniğine karar vermek amacıyla bazı varsayımların sağlanıp sağlanmadığı sınanmıştır. Tek değişkenli normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için her bir değişkene ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin sosyal beceriler, özdenetim-özbilinç ve empati alt alanlarına ve ölçeğin tamamın ait betimsel istatistikler incelendiğinde, bu puanlara ait ortalama, medyan ve modların birbirine çok yakın değerler aldığı görülmüştür. Ayrıca her bir değişkene ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara dayanarak puanlara ilişkin dağılımların normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermediği ve normallik varsayımının karşılandığı söylenebilir. Elde edilen bu bulgulara dayanarak puanlara ilişkin dağılımların normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermediği ve tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığı söylenebilir.

Tek değişkenli normallik varsayımı karşılandığı için bağımsız değişkenin iki kategorili (eğitim durumu) olduğu durumlarda Bağımsız Örneklemler için T Testi kullanılmıştır. Bu değişkenlerde her bir kategorideki örneklem sayısı 30'dan büyüktür.

Kategori sayısı ikiden fazla ve her bir kategorideki örneklem sayısı 30'dan fazla olan değişken (hizmet süresi) için varyansların homojenliği varsayımı sınanmıştır. Varyansların homojenliği varsayımını sınamak için Levene Testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene Testi sonucunda p(sig) değerleri 0,05'den büyük bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara dayanarak bağımlı değişken puan varyanslarının bağımsız değişkenlerin grupları arasında eşit olduğu söylenebilir. Dolayısıyla hizmet süresine göre anlamlı farkın olup olmadığını sınamak için Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin grupları arasındaki anlamlı farklılıkların kaynağını bulmak için çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Gruplar arası varyanslar eşit olduğundan karşılaştırmalarda Bonferroni Testi kullanılmıştır.

Kategori sayısı iki olan her bir kategorideki örneklem sayısı 30'dan az olan değişken (cinsiyet) için parametrik olmayan bir test olan Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Kategori ikiden fazla ve her bir kategorideki örneklem sayısı 30'dan az olan değişken (yaş) için parametrik olmayan bir test olan Kruskall Wallis Testi kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde DYYÖ aracılığıyla öğretmenler tarafından değerlendirilen lise okul müdürleri ile ilgili toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak sıralanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 3.

Farklı Karakter Tiplerine Sahip Lise Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi Yeterliklerine Ait Betimsel İstatistikler

Duygu yönetimi alt alanları	Karakter tipi	N	%	$\overline{X}$	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Sosyal beceri	A tipi	125	42,5	24,35	6,28	9	45
	B tipi	171	57,5	30,87	7,46	9	45
Özdenetim-Özbilinç	A tipi	125	42,5	23,04	5,69	8	40
	B tipi	171	57,5	28,77	6,40	12	40
Empati	A tipi	125	42,5	22,51	5,55	8	40
	B tipi	171	57,5	27,37	6,40	10	40
Duygu yönetimi	A tipi	125	42,5	69,90	16,17	27	125
	B tipi	171	57,5	87,09	18,46	36	125

Tablo 3 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; okul müdürlerinin %42,5'i (N=125) A tipi karaktere, %57,5'inin (N=171) yani yarısından fazlasının B tipi karaktere sahip olduğu görülmüştür. Sosyal Beceriler alt alanından alınabilecek en düşük puan 9, en yüksek puan ise 45'tir. A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =24,35 iken B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanına

ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =30,87'dir. A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) altındadır. Dolayısıyla A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin sosyal beceri yeterliklerinin düşük olduğu söylenebilir. B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin ise sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) üstündedir. Dolayısıyla B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin sosyal beceri yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Özdenetim- Özbilinç alt alanından alınabilecek en düşük puan 8, en yüksek puan ise 40'tır. Öğretmen görüşlerine göre, A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =23,04 iken B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =28,77'dir. A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) altındadır. Dolayısıyla A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterliklerinin düşük olduğu söylenebilir. B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin ise özdenetim-özbilinç yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Empati alt alanından alınabilecek en düşük puan 8, en yüksek puan ise 40'tır. Öğretmen görüşlerine göre, A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin empati alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =22,51 iken B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin empati alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =27,37'dir. A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin empati yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) altındadır. Dolayısıyla A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin empati yeterliklerinin düşük olduğu söylenebilir. B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin ise empati yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin empati yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeği'nden alınabilecek en düşük puan 25, en yüksek puan ise 125'tir. Öğretmen görüşlerine göre, A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin ölçeğin tamamına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =69,90 iken B tipi karaktere sahip okul

müdürlerinin ortalama puanı $\overline{X}$ =87,09'dur. A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) altındadır. Dolayısıyla A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin düşük olduğu söylenebilir. B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin ise duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.

Lise Okul Müdürlerinin Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Duygu yönetimi alt alanları	$\overline{X}$	**Medyan**	**Mod**	**Std. Sapma**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Minimum**	**Maksimum**
Sosyal beceri	28,11	27,00	26,00	7,68	,145	-,564	9.00	45.00
Özdenetim_Özbilinç	26,35	27,00	23,00	6,72	,009	-,385	8.00	40.00
Empati	25,3	25,00	22,00	6,51	,070	-,055	8.00	40.00
Duygu yönetimi	79,83	79,00	67,00	19,46	,165	-,271	27.00	125.00

Öğretmen görüşlerine göre lisede görev yapan okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =28,11'dir. Okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) üstündedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin sosyal beceri yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Lise okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =26,35'tir. Okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Lise okul müdürlerinin empati alt alanına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =25,3'tür. Okul müdürlerinin Empati yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin empati yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak öğretmen görüşlerine göre, lise okul müdürlerinin ölçeğin tamamına ilişkin ortalama puanı $\overline{X}$ =79,83'tür. Okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5.

Lise Okul Müdürlerinin Karakter Tipleri İle Duygu Yönetimi Yeterlikleri Arasındaki İlişki

Duygu yönetimi alt alanları	**Eta (η)**	**Eta Kare (η^2)**
Sosyal beceri	0.420*	0.176*
Özdenetim-Özbilinç	0.422*	0.178*
Empati	0.370*	0.137*
Duygu yönetimi	0.437*	0.191*

*p<0,001

Tablo 5'te verilen eta (η) korelasyon katsayıları incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; okul müdürlerinin karakter tipleri ile sosyal beceriler yeterlikleri arasında orta düzeyde ve anlamlı (η=0,420; p<0,001); okul müdürlerinin karakter tipleri ile özdenetim-özbilinç yeterlikleri arasında orta düzeyde ve anlamlı (η=0,422; p<0,001); okul müdürlerinin karakter tipleri ile empati yeterlikleri arasında orta düzeyde ve anlamlı (η=0.370; p<0,001) ve okul müdürlerinin karakter tipleri ile duygu yönetimi yeterlikleri arasında orta düzeyde ve anlamlı (η=0,437; p<0,001) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 5'te verilen eta kare (etki büyüklüğü) korelasyon katsayıları incelendiğinde, okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik puanlarındaki değişkenliğin (varyansın) %17,6'sı; özdenetim-özbilinç yeterlik puanlarındaki değişkenliğin %17,8'i; empati yeterlik puanlarındaki varsansın %13,7'si ve duygu yönetimi yeterlik puanlarındaki varyansın %19,1'i okul müdürlerin karakter tiplerinden kaynaklandığı söylenebilir. Karakter tiplerinin okul müdürlerinin sosyal beceriler, özdenetim-özbilinç, empati ve duygu yönetimi yeterliklerinde büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çünkü etki büyüklüğü 0.01,0.06 ve 0.14 olarak sırasıyla küçük, orta ve büyük olarak tanımlanmaktadır (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2010).

Tablo 6.

Lise Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Duygu yönetimi alt alanları	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Sosyal beceri	Kadın	13	32,46	8,19	16	43
	Erkek	283	27,92	7,61	9	45
Özdenetim-Özbilinç	Kadın	13	29,23	7,94	15	39
	Erkek	283	26,22	6,65	8	40
Empati	Kadın	13	29,62	7,16	18	40
	Erkek	283	25,12	6,42	8	40
Duygu yönetimi	Kadın	13	91,31	20,69	63	122
	Erkek	283	79,31	19,27	27	125

Tablo 6 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; kadın okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalamasının $\overline{X}$ =32,46; erkek okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =27,31 olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) üstündedir. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin sosyal beceri yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Kadın okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanlarından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =29.23; erkek okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =26,22'dir. Hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Kadın okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =29,62; erkek okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =25,12'dir. Hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin empati yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin empati yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak öğretmen görüşlerine göre; kadın okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ölçeğin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =91,31; erkek okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =79,31'dir. Hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7.

Lise Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Duygu yönetimi alt alanları	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sosyal beceri	Kadın	13	195,73	2544,50	1225,500	0,**042***
	Erkek	283	146,33	41411,50		
Özdenetim_ Özbilinç	Kadın	13	185,27	2408,50	1361,50	0.113
	Erkek	283	146,81	41547,50		
Empati	Kadın	13	197,81	2571,50	1198,500	**0.033***
	Erkek	283	146,23	41384,50		
Duygu yönetimi	Kadın	13	192,58	2503,50	1266,500	0.058
	Erkek	283	146,48	41452,50		

*p<0.05

Tablo 7 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; kadın ve erkek okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanına ve ölçeğin tamamına ait ortalama puanları arasındaki farklar anlamlı bulunmamıştır (p>0.05). Ancak erkek ve kadın okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanına ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (U= 1225,50.50; p<0,05). Sıra ortalaması ve ortalamalar incelendiğinde bu farkın kadın okul müdürlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 7 incelendiğinde erkek ve kadın okul müdürlerinin empati alt alanına ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (U= 1198,50.50; p<0,05). Sıra ortalaması ve ortalamalar incelendiğinde bu farkın kadın okul müdürlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Aşağıda yaş değişkenine ilişkin betimsel istatistikler ve Kruskall Wallis Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8.

Lise Okul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Duygu yönetimi alt alanları	Yaş	N	$\overline{X}$	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Sosyal beceri	20-30	57	29,44	7,68	14	45
	31-40	129	28,17	7,23	13	45
	41-50	99	27,45	8,33	9	45
	51-60	11	26,55	6,64	20	42
Özdenetim_ Özbilinç	20-30	57	27,23	6,94	12	40
	31-40	129	26,48	6,66	12	40
	41-50	99	25,85	6,68	8	40
	51-60	11	24,82	7,03	12	34
Empati	20-30	57	25,70	6,86	10	40
	31-40	129	25,28	6,39	10	40
	41-50	99	25,23	6,45	8	40
	51-60	11	24,64	7,28	11	35
Duygu yönetimi	20-30	57	82,37	20,00	36	122
	31-40	129	79,70	18,98	36	125
	41-50	99	78,98	19,90	27	125
	51-60	11	76,00	19,36	49	108

Tablo 8'de öğretmen görüşlerine göre; yaşları 20-30 aralığında olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =29,44; 31-40 aralığında olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =28,17; 41-50 aralığında olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =27,45; 51-60 aralığında olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =26,55'tir. Yaşları 51-60 arası olan okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) altında iken diğer yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) üstündedir. Dolayısıyla yaşları 51-60 arasında olan okul müdürleri dışındaki okul müdürlerinin sosyal beceri yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Yaşları 20-30 aralığında olan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =27,23; 31-40 aralığında olan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =26,48; 41-50 aralığında olan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =25,85; 51-60 aralığında olan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =24,82'dir. Farklı yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla farklı yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin özdenetim- özbilinç yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Yaşları 20-30 aralığında olan okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =25,70; 31-40 aralığında olan okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =25,28; 41-50 aralığında olan okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =25,23; 51-60 aralığında olan okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =24,64'tür. Farklı yaş gruplarında bulunana okul müdürlerinin empati yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla farklı yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin empati yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, yaşları 20-30 aralığında olan okul müdürlerinin ölçeğin tamamından elde edilen puanların ortalaması ise $\overline{X}$ =82,37; 31-40 aralığında olan okul müdürlerinin ölçeğin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =79.70; 41-50 aralığında olan okul müdürlerinin ölçeğin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =78,98; 51-60 aralığında olan okul müdürlerinin ölçeğin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =76,00'dır. Farklı yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla farklı yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 9.

Lise Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları

Duygu yönetimi alt alanları						
	Yaş	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Sd**	**X^2**	**P**
Sosyal beceri	20-30	57	165,12	3	3,647	,302
	31-40	129	148,80			
	41-50	99	140,97			
	51-60	11	126,55			
Özdenetim_Özbilinç	20-30	57	160,17	3	2,098	,552
	31-40	129	149,96			
	41-50	99	141,57			
	51-60	11	133,32			
Empati	20-30	57	154,36	3	,385	,943
	31-40	129	146,43			
	41-50	99	148,40			
	51-60	11	143,27			
Duygu yönetimi	20-30	57	162,19	3	2.088	,554
	31-40	129	146,81			
	41-50	99	144,55			
	51-60	11	132,86			

Tablo 9 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; okul müdürlerinin yaş değişkenine göre duygu yönetimi yeterlik puanları ile sosyal beceriler, özdenetim-özbilinç ve empati alt alanlarına ait ortalama puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 10.

Lise Okul Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklemler İçin T Testi Sonuçları

Duygu yönetimi alt alanları	Eğitim durumu	N	$\overline{X}$	Std. Sapma	Minimum	Maksimum	t	P
Sosyal beceri	Lisans	238	30,46	7,90	9,00	45,00	1,176	**0,**240
	Lisansüstü	58	26,31	7,01	13,00	45,00		
Özdenetim_Özbilinç	Lisans	238	28,28	6,89	9,00	40,00	1,229	0,120
	Lisansüstü	58	24,86	6,21	8,00	39,00		
Empati	Lisans	238	26,60	6,87	9,00	40,00	1,593	0,112
	Lisansüstü	58	24,33	6,05	8,00	40,00		
Duygu yönetimi	Lisans	238	85,11	20,34	27,00	125,00	1,443	0,150
	Lisansüstü	58	75,76	17,76	32,00	123,00		

Tablo 10'da öğretmen görüşlerine göre; eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalamasının $\overline{X}$ =30,46; lisansüstü olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalamasının $\overline{X}$ =26,31 olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) üstünde, lisansüstü olan okul müdürlerinin ise orta puanın altında bulunmuştur. Dolayısıyla eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin sosyal beceri yeterliklerinin yüksek, lisansüstü olan okul müdürlerinin düşük olduğu söylenebilir. Yapılan bağımsız örneklemler için t testi sonucunda bu fark anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =28,28; lisansüstü olan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =24,86'dır. Eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bağımsız örneklemler için t testi sonucunda ise eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin puanları arasındaki fark ise anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =26,60; lisansüstü olan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =24,86'dır. Eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin empati yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin empati yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bağımsız örneklemler için t testi sonucunda ise eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin puanları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Sonuç olarak öğretmen görüşlerine göre elde edilen verilerin analizinde eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin duygu yönetimi puanlarının ortalamasının $\overline{X}$ =85,11; lisansüstü olan okul müdürlerinin duygu yönetimi puanlarının ortalamasının $\overline{X}$ =75,76 olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bağımsız örneklemler için t testi sonucunda ise eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin puanları arasındaki fark ise anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 11.

Lise Okul Müdürlerinin Hizmet Sürelerine Göre Duygu Yönetimi Yeterlik Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler

Duygu yönetimi alt alanları	Hizmet süresi	N	$\overline{X}$	Std. sapma	Minimum	Maksimum
Sosyal beceri	1-5 yıl	37	33,32	6,57	17,00	45,00
	6-10 yıl	39	26,62	7,27	14,00	45,00
	11-15 yıl	96	27,25	7,11	13,00	44,00
	16-20 yıl	74	28,16	8,41	9,00	45,00
	21 ve üzeri	50	27,02	7,34	9,00	42,00
Özdenetim_Özbilinç	1-5 yıl	37	30,11	6,61	14,00	40,00
	6-10 yıl	39	24,21	6,35	12,00	40,00
	11-15 yıl	96	26,16	6,08	12,00	39,00
	16-20 yıl	74	26,47	7,14	8,00	40,00
	21 ve üzeri	50	25,44	6,78	9,00	40,00
Empati	1-5 yıl	37	28,35	6,40	14,00	40,00
	6-10 yıl	39	23,00	6,91	10,00	40,00
	11-15 yıl	96	25,19	5,90	10,00	40,00
	16-20 yıl	74	25,62	6,65	8,00	40,00
	21 ve üzeri	50	24,70	6,53	9,00	40,00
Duygu yönetimi	1-5 yıl	37	91,78	18,32	45,00	122,00
	6-10 yıl	39	73,82	19,27	36,00	125,00
	11-15 yıl	96	78,59	17,94	36,00	123,00
	16-20 yıl	74	80,45	20,04	32,00	125,00
	21 ve üzeri	50	77,16	19,37	27,00	117,00

Tablo 11 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; hizmet yılı 1-5 arası olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =33,32; 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =26,62; 11-15 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =27,25; 16-20 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =28,16; 21 ve üstü olan okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =27,02'dir. Hizmet süresi 6-10 yıl olan okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanından elde edilen ortalama puanları orta puanın (27) altında, diğer hizmet süresi gruplarında bulunan okul müdürlerinin ortalama puanlarının ise orta puanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hizmet süresi 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterliklerinin düşük, diğer hizmet süresi gruplarında yer alan okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Hizmet yılı 1-5 arası olan okul müdürlerinin özbilinç-özdenetim alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =30,11; 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =24,21; 11-15 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =26,16; 16-20 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =26,47; 21 ve üstü olan okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =25,44'tür. Farklı hizmet gruplarındaki yer alan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterlik ortalama puanları orta puanın (24) üstündedir. Dolayısıyla Farklı hizmet gruplarındaki yer alan okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Hizmet yılı 1-5 arası olan okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =28,35; 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =23,00; 11-15 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =25,19; 16-20 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =25,62; 21 ve üstü olan okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =24,70'tir. Hizmet süresi 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin empati alt alanından elde edilen ortalama puanları orta puanın (24) altında, diğer hizmet süresi gruplarında bulunan okul müdürlerinin ortalama puanlarının ise orta puanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hizmet süresi 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin empati yeterliklerinin düşük, diğer hizmet süresi gruplarında yer alan okul müdürlerinin empati yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak öğretmen görüşlerine göre elde edilen verilerin analizinde; hizmet yılı 1-5 arası olan okul müdürlerinin ölçeğin tamamından elde edilen puanların ortalamasının $\overline{X}$ =91,78; 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =73,82; 11-15 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =78,59; 16-20 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =80,45; 21 ve üstü olan okul müdürlerinin

ise $\overline{X}$ =77,16 olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin duygu yönetimi ortalama puanları ölçek orta puanın (75) altında, diğer hizmet süresi gruplarında bulunan okul müdürlerinin ortalama puanlarının ise ölçek orta puanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hizmet süresi 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin düşük, diğer hizmet süresi gruplarında yer alan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 12.

Lise Okul Müdürlerinin Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Duygu yönetimi alt alanları	Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı fark
Sosyal beceri	Gruplar arası	1223,722	4	305,930	5,503	,000*	1-2, 1-3, 1-4, 1-5
	Grup içi	16178,373	291	55,596			
	Toplam	17402,095	295				
Özdenetim_ Özbilinç	Gruplar arası	748,111	4	187,028	4,322	,002*	1-2, 1-3, 1-4, 1-5
	Grup içi	12593,349	291	43,276			
	Toplam	13341,459	295				
Empati	Gruplar arası	577,547	4	144,387	3,527	,008*	1-2, 1-3, 1-4, 1-5. 2-4
	Grup içi	11912,963	291	40,938			
	Toplam	12490,510	295				
Duygu yönetimi	Gruplar arası	7226,715	4	1806,679	5,033	,001*	1-2, 1-3, 1-4, 1-5
	Grup içi	104456,174	291	358,956			
	Toplam	111682,889	295				

***p<0.05**

Tablo 12 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre; okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanına ait ortalama puanları arasında hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{(4,291)}$=5,503; p<0,05). Yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucunda bu farkın hizmet süresi 1-5 yıl ile diğer hizmet süreleri arasında hizmet süresi 1-5 yıl arası olan okul müdürlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 12 incelendiğinde okul müdürlerinin özdenetim-özbilinç alt alanına ait ortalama puanları arasında hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{(4,291)}$=4,322; p<0,05). Yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucunda bu farkın hizmet süresi 1-5 yıl ile diğer hizmet süreleri arasında hizmet süresi 1-5 yıl arası olan okul müdürlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 12 incelendiğinde okul müdürlerinin empati alt alanına ait ortalama puanları arasında hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{(4,291)}$=3,527; p<0,05). Yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucunda bu farkın hizmet süresi 1-5 yıl ile diğer hizmet süreleri arasında hizmet süresi 1-5 yıl arası olan okul müdürlerinin lehine ve hizmet süresi 6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında hizmet süresi 16 -20 yıl lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 12 incelendiğinde sonuç olarak öğretmen görüşlerine göre elde edilen verilerin analizinde, okul müdürlerinin duygu yönetimi ortalama puanları arasında hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{(4,291)}$=5,033; p<0,05). Yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucunda bu farkın hizmet süresi 1-5 yıl ile diğer hizmet süreleri arasında hizmet süresi 1-5 yıl arası olan okul müdürlerinin lehine olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu kısımda araştırma bulguları ile ilgili sonuçlar, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

Sonuç ve Tartışma

“ Duygular, insanoğlunun varoluşundan beri, insanın hayatta kalmasını sağlayan savunma mekanizmalarını oluştururlar. Ancak duyguların şiddeti arttığında ve denge bozulduğunda; bu durum kişinin sağlıklı düşünebilme ve doğru açıdan değerlendirebilme yeteneğini bozar. İnsanlar böyle zamanlarda yalnız görmek istediklerini görür, işitmek istediklerini duyarlar. Sık sık tekrar ettiğinde ve uzun sürdüğünde bu duygular alışkanlık haline dönüşür” (Çeşitçioğlu, 2003, s. 136). Bireysel olduğu kadar kişinin örgütsel yaşamına da taşıdığı duyguların dezavantaj olmaktan kurtarılıp verime ve denge durumuna dönüştürülmesi bu duyguların doğru yönetilmesi ile mümkün olabilir.

Bu doğrultuda bu araştırmadaki amaç, öğretmen görüşlerine göre lise okul müdürlerinin duygu yönetimlerini çeşitli değişkenlere göre incelemek ve sahip oldukları karakter tipleriyle arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma verileri Sakarya İli Adapazarı İlçesi’ndeki liselerde çalışan 296 öğretmene okul müdürlerini değerlendirdikleri üç bölümden oluşan bir ölçek uygulanması aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine göre özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmen görüşlerine göre;

- Farklı karakter tiplerine sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerine ait betimsel istatistiklerde A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) altındadır. Dolayısıyla A tipi karaktere sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin düşük olduğu görülmüştür. B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin ise duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla B tipi karaktere sahip okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

İlgili alanyazın taramasında Luthans (1995)'ın yaptığı çalışmaya göre yöneticilerin %60'ı A tipi, %12'sinin B tipi olduğu ortaya çıkmıştır. A tipi karakter özellikleri arasında yer alan 'hareketlilik, dürtü ve ihtiras, rekabet, saldırganlık ve düşmanlık duyguları'nın, davranışlarda ve verilen kararlarda duygusal beklentilerin ayırt edilip bu hislerin doğru yönetilmesi anlamına gelen duygu yönetimi arasında bir zıtlık olduğu görülmüştür. Duyguların yönetilmesi, duygusal ve akılcı zihnin dengesini gerektirir. İnsan davranışının duygusal zihnin egemenliğine girmesi bazı istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Goleman (2011b)'ın duygu kümelerinde yer alan 'öfke, üzüntü, kızgınlık vb.' gibi duyguların akılcı zihnin denge halinden kayması halinde A tipi karakterin karakteristik bazı özellikleri arasında yer alan ve Albrecht (2006) tarafından toksik olarak adlandırılan 'saldırganlık, rekabet ve düşmanlık duyguları'nın yönlendireceği davranışlar kişiye zarar verebilir. Bu bağlamda erişilen bulgularda elde edilen sonuç ile kuramsal zemin örtüşmektedir.

- Lise okul müdürlerinin duygu yönetimi (sosyal beceri, özdenetim-özbilinç ve empati) düzeyleri betimsel istatistik sonuçlarına göre duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış bağlamında yöneticiliğin, daha çok insan-insana sistemlerde yönetici işgören ilişkilerinde önemli bir rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Okullarda yapı, bireyler, politika, kültür ve iklime bakıldığında okul müdürlerinin okullardaki rolünün örgütsel açıdan belirleyici olduğu görülmektedir. Çalıştığı personelin ihtiyaçlarını görebilmesi, okul süreçlerinin sağlıklı işleyişi için önemlidir. Okul müdürü, öğretmen; öğretmen, öğrenci; okul müdürü, öğrenci üçgeninde okul müdürlerinin olumlu bir hava oluşturmadaki rolü, okuldaki diğer bireylere göre daha belirleyicidir (Hoy ve Miskel, 2010, 82-237). Hassas bir yapı olan ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu okul örgütlerinde çalışan okul müdürlerinin duygularını yönetebilen, zararlı duyguları kontrol altına alabilen, olumlu duyguları besleyen kişiler olması beklenmektedir. Bu anlamda araştırmada elde edilen sonucun kuramla paralel olduğu görülmektedir.

- Lise okul müdürlerinin karakter tipleri (A ve B) ile duygu yönetimleri (Sosyal Beceri, Özdenetim- Özbilinç ve Empati) arasındaki ilişkiye yönelik olarak, okul müdürlerinin karakter tipleri ile duygu yönetimi yeterlikleri arasında orta düzeyde ve anlamlı (η=0,437; p<0,001) bir ilişki olduğu görülmüştür. Karakter tiplerinin okul müdürlerinin sosyal beceriler, özdenetim-özbilinç, empati ve duygu yönetimi yeterliklerinde büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çünkü etki büyüklüğü 0.01,0.06 ve 0.14 olarak sırasıyla küçük, orta ve büyük olarak tanımlanmaktadır (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2010).

" Kişilik bireylerin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür" (Hellrigel ve Slocum; akt, Ceylan,1998, s. 35). Bu bağlamda olaylara karşı tepkileri belirleyen kişiliktir. Kişinin karşılaştığı bir çatışma türü karşısında o çatışmayı yönetme şeklini, takındığı tavrı, kullandığı sözleri ve çözüm yöntemlerini kişiliği belirlemektedir. Sonuç olarak; öfke, saldırganlık gibi özellikleri temsil eden A tipi karakter veya daha sakin, ılımlı özelliklere sahip B tipi karaktere sahip kişilerin duygu yönetimlerinin de farklı olması beklenen bir durumdur. Elde edilen bulgular bu sonucu desteklemektedir.

- Lise okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre duygu yönetimi yeterlikleri betimsel istatistiklere göre incelendiğinde kadın okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ölçeğinin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =91.31; erkek okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =79.31 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla hem kadın hem de erkek okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre erkek ve kadın okul müdürlerinin sosyal beceriler alt alanına ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (U= 1225,50.50; p<0,05). Erkek ve kadın okul müdürlerinin empati alt boyutuna ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (U= 1198,50.50; p<0,05). Sıra ortalaması ve ortalamalar incelendiğinde bu farkın kadın okul müdürlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, kadın okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin erkek okul müdürlerine göre daha yüksek çıkmasının, kadınların doğal yapıları gereği daha hassas yaradılışlı olmalarının getirdiği bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Özellikle Empati alanında sonuç kadın okul müdürlerinin lehine işlemektedir. Alanyazına göre bu durum kadınların 'evrimsel açıdan bakım veren' annelik güdüsü ile güçlü sezgileri olan varlıklar olmalarının getirdiği bir sonuçtur (Altınbaş vd., 2010, s. 16-22). Empati konusundaki verilere göre kadınlar erkeklere göre daha 'empatilidirler'. Veriler, kadınların gerçekten başkalarıyla kendiliğinden oluşan bir his uyumunu yaşamaya erkeklerden daha yatkındırlar (Graham ve Ickes; akt: Goleman, 2011a, s. 400). Verilere göre kadınlar bir kişinin geçici hislerini 'saptamakta' erkeklerden daha başarılırlar. Robert Rosenthal ve Judith Hall tarafından geliştirilen PONS (Profile of Nonverbal Sensitivity/ Sözel Olmayan Duyarlılık Profili) Testi de bunu göstermektedir. Test bir insanın verdiği duygusal tepkiyi temele alan vidolardan oluşmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda Rosenthal ve Hall, 'kişinin gerçekte hangi duyguyu hissettiğini tahmin etmekte' kadınların erkeklerden %80 oranında daha iyi olduğunu bulgulamışlardır (Goleman, 2011a, s. 400).

- Lise okul müdürlerinin duygu yönetimleri yaş değişkenine göre incelendiğinde betimsel istatistiklere göre farklı yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanlarının orta puanın (75) üstünde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla farklı yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kruskall Wallis Testi sonuçlarına göre de lise okul müdürlerinin yaş değişkeni bazında duygu yönetimi yeterlikleri incelendiğinde okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik puanları ile sosyal beceriler, özdenetim-özbilinç ve empati alt alanlarına ait ortalama puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Okul müdürlerinin duygu yönetimleri yaş değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir. Genç yaş gruplarında bulunan okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin ileri yaşlardaki okul müdürlerine göre ileri yaşların genç yaşlara göre daha düşük olması beklenebilir. Ancak, araştırmada anlamlı bir farka ulaşılamamıştır.

- Lise okul müdürlerinin eğitim durumu değişkeni bazında duygu yönetimi yeterlikleri incelendiğinde, eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin sosyal beceriler yeterlik ortalama puanları orta puanın (27) üstünde, lisansüstü olan okul müdürlerinin ise orta puanın altında bulunmuştur. Dolayısıyla eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin sosyal beceri yeterliklerinin yüksek, lisansüstü olan okul müdürlerinin düşük olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi lisans olan okul müdürlerinin duygu yönetimi puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =85,11; lisansüstü olan okul müdürlerinin duygu yönetimi puanlarının ortalaması $\overline{X}$ =75,76'dır. Eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlik ortalama puanları ölçek orta puanın (75) üstündedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bağımsız örneklemler için T Testi sonucunda ise eğitim düzeyi farklı okul müdürlerinin puanları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Sonuç olarak hem yüksek lisans hem lisans mezunu okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek lisans eğitimi almış okul müdürlerinin duygusal farkındalığının daha yüksek olması beklenebilir ancak araştırma bulguları eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark tespit etmemiştir.

- Lise okul müdürlerinin hizmet süresi değişkeni bazında duygu yönetimi yeterlikleri incelendiğinde betimsel istatistik verilerine göre; hizmet yılı 1-5 arası olan okul müdürlerinin ölçeğin tamamından elde edilen puanların ortalaması $\overline{X}$ =91,78; 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =73,82; 11-15 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =78,59; 16-20 arası olan okul müdürlerinin $\overline{X}$ =80,45; 21 ve üstü olan okul müdürlerinin ise $\overline{X}$ =77,16'dır. Hizmet süresi 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin duygu yönetimi ortalama puanları ölçek orta puanın (75) altında, diğer hizmet süresi gruplarında bulunan okul müdürlerinin ortalama puanlarının ise ölçek orta puanın üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hizmet süresi 6-10 yıl arası olan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin düşük, diğer hizmet süresi gruplarında yer alan okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterliklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lise okul müdürlerinin hizmet süresi değişkenine yönelik yapılan Tek

Yönlü ANOVA Testi sonuçlarına göre duygu yönetimi ortalama puanları arasında hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{(4,291)}$=5,033; p<0,05). Yapılan LSD çoklu karşılaştırma sonucunda bu farkın hizmet süresi 1-5 yıl ile diğer hizmet süreleri arasında hizmet süresi 1-5 yıl arası olan okul müdürlerinin lehine olduğu görülmektedir.

Tecrübeli okul müdürlerinin, hizmet süresi daha düşük olan okul müdürlerine göre duygu yönetimlerinin daha yüksek olması beklenebilir ancak bu tecrübeyi etkileyen farklı etmenlerin de olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Nitekim, araştırmada hizmet süresi en fazla olan okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin hizmet süresi en düşük olan okul müdürlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Betimsel istatistiklere göre 6-10 yıl aralığında bulunan okul müdürleri dışındaki hizmet sürelerinde bulunan okul müdürlerinin duygu yönetimleri yüksektir. Bunun 6-10 yıl aralığında bulunan okul müdürlerinin duygu yönetimlerini etkileyen farklı değişkenlerden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Yapılan tek yönlü Anova Testi sonuçlarına göre de bulguların, betimsel istatistiklerde elde edilen sonuçlarda olduğu gibi duygu yönetimi en yüksek çıkan 1-5 yıl aralığında bulunan okul müdürlerinin lehine olduğu görülmüştür. Bu bağlamda iki testin de sonuçları örtüşmektedir Bunun nedeninin hizmet süresi daha yüksek gruplarda yer alan okul müdürlerinin ‘geleneksel eğitim paradigma’sıyla tanışmış olmaları ve bu paradigmanın özelliklerini gösteren tepkiler sergilemeleri ihtimali olduğu düşünülmektedir. Bilgi toplumu eğitim paradigmasının gerektirdiği ‘rehberlik, esneklik, çeşitlilik, ekiple çalışma vb.’ bir takım temel davranışlar bulunmaktadır (Genç ve Eryaman, 2010, s. 90-101). Bu temel davranışları sergileyemeyen bir okul müdürünün, duygu yönetiminin alt alanları olan özbilinç, özdenetim, empati ve sosyal becerilerdeki performansının daha düşük çıkması alanyazına göre beklenen bir sonuçtur. 1-5 yıl aralığında bulunan okul müdürlerinin meslekte geçirmiş oldukları yetişme süreci ve yaşantıları, diğer yıl aralıklarında bulunan müdürlere göre farklı olacaktır. Bu nedenle, 1-5 yıl aralığında bulunan okul müdürlerinin alanyazında belirtildiği gibi yönetim ve liderlik alanında sıklıkla vurgulanan ve aranan özellikler arasında yer alan ekip yetileri, sosyal beceriler, rehberlik gibi kavramlarla tanışmış olmalarının sonucu olarak duygu yönetimlerinin yüksek çıkması kuramla örtüşmektedir.

Öneriler

Bu kısımda araştırmanın sonuçlarından hareketle uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

Uygulamacılara Öneriler

Araştırma sonucunda kişilik tipleriyle duygu yönetiminin arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. A tipi karaktere sahip olan okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin düşük, B tipi karaktere sahip olan okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Hassas bir dengeye sahip olan eğitim örgütlerinde çalışacak yöneticilerin belirlenmesinde bu faktörün göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır.

Eğitim kurumları hassas dengeler üzerine kurulu örgütlerdir. En küçük yaş gruplarında yer alan öğrencilerin bulunduğu alt kademelerden, daha büyük yaşlarda öğrencilerin yer aldığı ortaöğretim ve yükseköğretim kademelerine kadar, eğitim örgütlerinde duygu yönetimi yeterliğine sahip yöneticilerin görevlendirilmesi eğitime olumlu katkılar sağlayabilir.

Araştırmacılara Öneriler

Araştırmada okul müdürlerinin duygu yönetimi yeterlikleri ve kişilik özellikleri öğretmen algılarına göre belirlenmiştir. Bu nedenle yapılan yorumlar öğretmenlerin algıları çerçevesinde sınırlandırılmıştır. Yapılacak araştırmalarda okul müdürlerinin kendilerinin görüşüne başvurularak öğretmen görüşleriyle karşılaştırılabilir. Bu değerlendirmeye öğrenciler ve diğer personel katılabilir ayrıca veli görüşlerine başvurulabilir.

Araştırmanın sonucunda lisede çalışan okul müdürlerinin duygu yönetimlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Duygu yönetiminin, yönetim alanında gittikçe artan önemi dikkate alındığında bu konuyla ilgili araştırmalar yoğunlaştırılabilir ve diğer kademelerde okul müdürleri, öğretmen, öğrenci açılarından duygu yönetimi daha geniş kapsamlı bir şekilde araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Albrecht, K. (2006). " *Sosyal zeka*". İstanbul: Timaş Yayınları.

Altınbaş, K., Gülöksüz, S., Özçetinkaya, S., Oral, E. T. (2010). Empatinin biyolojik yönleri". *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, Cilt 2/1*, 15-25.

Aslan, S. (2008). Kişilik, huy ve psikopatoloji. Gazi *Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Psikiyatride Derlemeler, Olgular ve Varsayımlar Dergisi, Cilt: 1/2*, 7-18.

Baltaş, Z., Baltaş, Z. (2013). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 30. Basım.

Baltaş, Z. (2013). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: Duygusal zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Baskı.

Basım, N. H., Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R. C. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 2013 Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti, Cilt:13/3*, 1477-1496.

Batıgün, A. D., Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A tipi kişilik ve iş doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt: 17/1*, 32-45.

Bradberry, T ve Greaves, J. (2009). *Emotional ıntelligence 2.0*. USA: TalentSmart Inc.

Bruck, C. S., Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behaviour, and work- family conflict. *Journal of Vocational Behaviour, Vol: 63*, 457-472.

Büyüköztürk, Ş. (2009*). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Caplan, R. D. Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology, Vol: 60/6,* 713-719.

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranış*. İstanbul: GYTE İşletme Fakültesi, GYTE Baskı.

Cornelius, R. R. (2000). *Theoretical approaches to emotion*. UK.

Cüceloğlu, D. (2013). *İnsan insana*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 49. Baskı.

Çeşitçioğlu, M. (2003). *Kaliteli insan.* İstanbul: Alfa Yayınları, 1. Baskı.

Cüceloğlu, D. (2013). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 27. Baskı.

Day A.L, Therrien D. L., Carrol S. A. (2005). Predicting psychological health: Assessing the incremental validity of emotional intelligence beyond personality, type A behavior and daily hassles". *Canada: European Journal of Personality, Vol: 19*, 519-536.

Dökmen, Ü. (2009). *Evrenle uyumlaşma sürecinde var olmak gelişmek, uzlaşmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi. 12. Baskı.

Durna, U. (2004). Stres, A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11/1*, 191-206.

Durna, U. (2005). A Tipi ve B tipi kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19/1*, 276-290.

Ekman, P. (1992). *Cognition and emotion: An argument for basic emotions*. San Francisco, USA.

Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist Association: Vol: 48/4*, 376-379.

Friedman, M. (2006). Profiles in cardiology. *Clinical Cardiology, Volume: 27/5*, 251-309.

Friedman H. S., Booth-Kewley S. (1987). Personality, type A behavior and coronary heart disease. The role of emotional expression. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol: 53/4*, 783-792.

Gadot, V. A., Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: the impcat of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Current Trends in Public Personnel Administrarion, Public Administration Review.* January-February.

Genç, S. Z., Eryaman, M. Y. Değişen değerler ve yeni eğitim paradigması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 90-101.

Goleman, D. (2011a). *İş başında duygusal zeka*. İstanbul: Varlık yayınları, 9. Baskı.

Goleman, D. (2011b). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir*?. İstanbul: Varlık yayınları, 34. Baskı.

Goleman, D. (2007c). *Sosyal zeka: İnsan ilişkilerinin yeni bilimi*. İstanbul: Varlık Yayınları, 3. Baskı.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2011). *Yeni liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları, 8. Baskı.

Herbst, H. H., Maree, G. J. ve Sibanda, E. (2006). Emotional intelligence and leadership abilities. *Unisa Press, Vol: 20/5,* 592-612.

Howard, R. (2009-2012). Alfred Binet- A truly applied psychologist. *The British Psychological Society.*

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Nobel Yayınları, 7. Baskıdan Çeviri.

Kabakçı, E. (2001). Üniversite öğrencilerinde sosyotropik/ otonomik kişilik özellikleri, yaşam olayları ve depresif belirtiler. *Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt: 12/4,* 273-282.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (1984). *Bilimsel araştırma modeli.* Ankara: Hacettepe Taş Yayıncılık.

Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitim programının etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Keskin, H., Akgün, A. E., Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde duygusal zeka ve duygusal yetenekler: Çalışma ortamında duyguların akıllıca yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.

Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., Furnham, A. F. (2002). The influence of type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Elsevier, Personality and Individual Differences: Vol, 33/8,* 1361-1371.

Kurt, H., Ekici, G., Aksu, Ö. ve Aktaş M. (2013). Öğretmen adaylarının kişilik tipleriyle sınıf yönetimi profilleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2/2,* 189-198.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö. Ç. (2010). *Sosyal bilimler için istatistik.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Lareau, A. (2000). *Home advantage: Social class and parental intervention in elementary education*. Oxford: Littlefield Publishers. Inc, Library of Congress.

Malekar, S. ve Mohanty, R. P. (2011). Constructing an emotional radar for indian professional college students. *International Journal of Scientific Research in Education, Vol: 4/2,* 115-130.

Marinescu, G. (2007). Managers in the modern organization: Men or women?. Romenia: *The International Journal of Learning, Vol: 14/4*.

Markus, H. R., Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review, Vol: 98/2,* 224-253.

Nesse, M. R., Ellsworth, C. P. (2009). Evolution, emotions and emotional disorders. *University of Michigan, Vol: 64/2*, 129-139.

Nunnually, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Ortony, A., Turner, J. T. (1999). What's basic about basic emotions. *American Psychological Association, Vol: 97/3,* 315-331.

Özcan, E. D., Behram, N. K. (2013). A tipi kişilik özelliklerinin işkoliklik eğilimi üzerine etkisi: Başarı için çabalama ve tahammülsüzlük/ asabiyet boyutları açısından bir değerlendirme. *Sakarya İktisat Dergisi: 85-110.*

Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T. ve Nasıroğlu S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi, Cilt: 4/4,* 566-589.

Polat, M., Yavaş, T. (2012). Yabancılaşma, kurumsal değerler ve duygu yönetimi denklemi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1/2*, 218-224.

Price, V. A. (1982). *Type A behaviour pattern: A model for research and practice*. New York Academic Press.

Recepoğlu, E., Kılınç, A. Ç., Şahin, F. ve Er, E. (2013). Öğretim elemanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish, Volume: 8/6*, 603-617.

Roffey, S. (2007). Transformation and emotional literacy: The role of school leaders in devoloping a caring community. *University of Western Sydney, Center of Educational Research, Leading & Managing, Vol: 13/1*, 16-30.

Sayın, A., Aslan, S. (2005). Duygu durum bozuklukları ile huy, karakter ve kişilik ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt: 16/4*, 276-283.

Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: Bir literatür taraması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: 4-19*.

Sudak, M. K., Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 11/ 22*, 141-165.

Spencer, L. M., Jr., ve Spencer, S. M. (1993). Competence at work. *Human Resources Development Quarterly*, Vol: 5/4, 391-395.

Tezbaşaran, A. A. (2008). Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu (Elektronik Sürüm). Mersin: Türk Psikologlar Derneği.

Töremen, F. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim, Cilt: 1/1*, 33-47.

Usal, A., Kuşluvan, Z. (2006). *Davranış bilimleri: Sosyal psikoloji*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 5. Baskı.

Williams, M. (2007). Building genuine thrust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of thrust and colloboration across boundaries. *Cornell University. Academy of Management Review. Vol: 32/2*, 595-621.

Yaylacı, G., Ö. (2008). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2. Baskı.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8/2*, 197-211.

Yıldız, S., Boz, İ. T. ve Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik tipi ile olumlu sosyal davranış arasındaki ilişki: Marmara Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26/1*, 215- 233.

Yıldız, G., Özsoy, E. (2013). Çalışanların kişilik özelliğine göre iş doyumu farklılaşır mı?. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 5/1*, 268-278.

EKLER

EK 1- Anket Formu……..85

EK- 2- Araştırmacının Özgeçmişi……88

EK-1

ANKET FORMU

OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGU YÖNETİMİ YETERLİKLERİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLİŞKİSİ

Sayın Meslektaşım,

Araştırmanın amacı, okul müdürlerimizin duygu yönetimlerini çeşitli değişkenler açısından incelemek ve kişilik özellikleriyle olan ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir. Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZILMAMASI** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı

Eğitim Yönetimi Teftiş Plan. ve Eko.

Prof. Dr. Cevat CELEP

Tez Öğrencisi

Eğitim Yönetimi Teftiş Plan. ve Eko.

Nevin AVCI

1. BÖLÜM (OKUL MÜDÜRÜ KİŞİSEL BİLGİLERİ)

Bu bölümde okul müdürünüzün demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda müdürünüze uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz. ✍

1. Cinsiyetiniz: 1. Kadın ( ) 2. Erkek ( )

2. Yaşınız: 1. 20-30( ) 2. 31-40( ) 3. 41-50( ) 4. 51-60( ) 5.61 ve Yukarısı( )

3. Eğitim durumunuz: 1. İlköğretim ( ) 2.Orta öğretim( ) 3.Lisans( ) 4.Lisansüstü( )

4. Meslekte toplam hizmet süreniz:

1. 1 yıldan az( ) 2. 1-5 yıl ( ) 3. 6-10 yıl ( ) 4. 11-15 yıl ( ) 5. 16-20 yıl( )

6. 21-25 yıl ( ) 7. 26 ve daha fazla yıl ( )

2. BÖLÜM (KARAKTER TİPİ)

Okul müdürünüzün kişilik özellikleri olarak yakın olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

A TİPİ KARAKTER ( )

Yükselme, başarı hırsı, acelecilik, heyecanlılık, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareket ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, sabırsızlık, insan ilişkilerinde zayıflık, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, başkasının sözünü kesmek, yerinde duramamak sürekli ayaklarını oynatmak gibi belirtileri vardır.

B TİPİ KARAKTER ( )

Bu kişiler işleriyle ilgili oldukça rahat davranırlar. Zaman ve başarı ile ilgilenmemek, işte kalite aramak, başkalarıyla yarışmamak, kendisinden emin, sağlığına düşkün olmak, her şeyi olduğu gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı sevmek gibi belirtileri taşırlar.

3. BÖLÜM (DUYGU YÖNETİMİ YETERLİĞİ ÖLÇEĞİ)

SEÇENEKLER: (1)Hiçbir zaman (2) Çok Az (3) Ara sıra, (4) Çoğu Zaman (5) Her Zaman

MÜDÜRÜM;	1	2	3	4	5
1-Sorumluluklarını öğretmenleriyle paylaşır.					
2-Öğretmenlerinin başına tatsız bir olay geldiğinde, yanlışın karşısında dikilip öğretmenleriyle beraber hareket eder.					
3-Sadece iyi zamanlarda değil, kötü zamanlarda da öğretmenleriyle tek yumruk olur.					
4-Öğretmenlerinin problemi olduğunda(örneğin: özlük hakkı gibi) haklarını yetki kanallarını kullanarak korur.					
5-Kalbini kırdığını fark ettiği bir personeliyle konuşup gönlünü alır.					
6-Öğretmenlerinin gönlünü kazanmak için özel gün ve kutlamalar organize eder.					
7-Öğretmenlerini bir araya getirip değişimi destekleyecek çalışma grupları kurar.					
8-Eğitim öğretimle ilgili sorunların çözümünde öğretmenleriyle fikir alış verişi yapar.					
9-Kapısını açık tutar, öğretmenleriyle her konuda konuşur.					
10-Odasına biri geldiğinde o an öfkeliyse bile öfkesini bir kenara bırakıp gülümser.					
11-Gerekçesiz bir şekilde derse geç giren öğretmenlerini öfkeye kapılmadan uygun bir üslupla uyarır.					
12-Koşullar elverdiği müddetçe öğretmenlerine verdiği sözleri yerine getirir.					
13-Öğretmenlerine verdiği bir sözü yerine getiremediğinde bunun gerekçesini samimiyetle açıklar.					
14-Bir tartışma ortamında öğretmeninden ters bir tepki alsa bile sakince durumu anlamaya çalışır.					
15-Öğretmenlerinin okulla ilgili şikayetlerini sabırla dinler.					

16-Öğretmenlerinin kendisine yönelik eleştirilerini dikkatle dinler.					
17-Herhangi bir konuda olumsuz düşünüyorsa bunu öğretmenlerine dürüstçe söyler.					
18-Bir derdi olduğunu gözlemlediği öğretmenini odasına davet eder kendisiyle konuşur.					
19-Öğretmeni herhangi bir şey sorduğunda her neyle ilgileniyorsa bırakıp kendisini dikkatle dinler.					
20-Öğretmeninin derdini kendi derdi sayıp problemini çözmeye çalışır.					
21-Okulumuzla ilgili zor bir karar alması gerekiyorsa, karşıt fikirlere 'olmaz'ı olumlu bir dille açıklar.					
22-Ne hissettiklerini daha iyi anlayabilmek için farklı dünya görüşüne sahip öğretmenleriyle sohbet eder.					
23-Kendilerini geliştirme gereksinimini gözlemlediği öğretmenlerini çeşitli kurslarda görevlendirir.					
24-Okulumuzdaki sorunları öngörüp bu sorunların çözümünde etkili olacak anahtar kişilerle görüşür.					
25-Öğretmeninin hatalı bir davranışı karşısında kendini onun yerine koyup öğretmenini yapıcı bir biçimde eleştirir.					

ANKETLE İLGİLİ GÖRÜŞME TALEBİNİZ OLMASI HALİNDE

mireys_land@hotmail.com ADRESİNDEN BİZLERE ULAŞABİLİRSİNİZ.

EK- 2

ARAŞTIRMACININ ÖZGEÇMİŞİ

2 Şubat 1985 tarihi, Tekirdağ İli Malkara İlçesi doğumluyum. İlkokulu Malkara İlçesine bağlı bir köy okulu olan Çınaraltı Köyü İlkokulu'nda, ortaokulu taşımalı eğitimle Kozyörük Beldesi Ortaokulu'nda okul birinciliğiyle, lise eğitimimi Malkara Anadolu Lisesi'nde okul birinciliğiyle tamamladıktan hemen sonra 2003 yılında İstanbul Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümünü kazandım. 2007 yılında mezun oldum. Yine 2007 yılında Sakarya'nın Karasu İlçesine bağlı Cumhuriyet İlköğretim Okulu'na atandım. Görevimin üçüncü yılında mesleğimi yurt dışı seminerle desteklemek ve geliştirmek adına Ankara Ulusal Ajansı'na eğitim başvurusunda bulundum ve İngiltere'nin Southampton şehrinde düzenlenen iki haftalık bir seminer almaya hak kazandım. Seminer içeriği olarak İngiltere eğitim sistemi, çokkültürlülük, kültürel geziler, okul ziyaretleri, sınıf uygulamaları olarak 60 saatlik bir eğitim sertifikası aldım. Dönüşte düzenlediğim ilçe kapsamında bir seminerle öğrendiklerimi diğer meslektaşlarımla da paylaştım. İngiltere dönüşü, İl içi atamalarla Sakarya İl Merkezinde bulunan İMKB Sakarya Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesine atandım. 2011 yılında Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım. 2013 yılı başlarında Anadolu Lisesi Öğretmen Atama Sınavları sonucu görevime halen devam ettiğim Sezginler Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesine atandım.

Yabancı dil olarak ileri düzeyde İngilizcenin yanı sıra Bulgarca ve başlangıç düzeyinde Almanca konuşabilmekteyim.

Özel ilgi alanlarım arasında kitap okuma, araştırma yapma, farklı türlerde müzik dinleme, film izleme, farklı kültürler tanıma amaçlı her yıl farklı bir ülkeye seyahat etme, resim ve fotoğrafçılık yer almaktadır.

Aday: Nevin AVCI