



**SİGORTA ŞİRKETLERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ
BECERİLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE
ETKİSİ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

**THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE SKILLS ON
ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIOURS OF EMPLOYEES IN THE
INSURANCE COMPANIES: AN EMPIRICAL RESEARCH**

Özgür TUNÇEL¹, Soner TASLAK²

Öz

Bu araştırma, finansal hizmetler piyasasında faaliyet gösteren sigorta şirketlerindeki çalışanların duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik / seslilik davranışları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını irdelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışmada, çalışanların; baskın olan duygusal zekâ becerileri ve sergiledikleri sessizlik / seslilik davranışı türleri incelenmektedir. Araştırma örneklemini; Muğla, Aydın, İzmir, Denizli ve Antalya İllerinde faaliyet gösteren sigorta şirketlerindeki 207 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma süresince incelenen literatür doğrultusunda; gerek sigorta sektörü gerekse de diğer sektörler (Eğitim, sağlık, bankacılık, turizm ve gıda) açısından duygusal zeka ile örgütsel sessizlik kavramları ayrı ayrı çalışılmasına rağmen, bu iki değişkenin eş zamanlı olarak irdelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmaması dolayısıyla bu araştırma literatürdeki boşluğa dikkat çekmektedir. Ayrıca, sigorta şirketlerinin, sektörde yaşanan bilgi asimetrisinin negatif etkilerini en aza indirebilmeleri, müşteriler karşısında kalıcı güven oluşturabilmeleri, kurum-çalışan-marka imajlarını güçlü kılabilme ve işgören bulma-seçme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme ve karar verme faaliyetlerinde etkinlik sağlayabilmeleri hayati önem taşımaktadır. Bunun için, destekleyici ve katılımcı bir örgütsel-yönetimsel yapı içerisinde sessizlik kültürü yerine örgütsel iletişimin güçlendirilmesine ve beşeri ilişkilere yön veren duygusal zekâ becerilerinin öğrenilmesine ve sürekli geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu noktadan hareketle bu araştırma; sigorta şirketlerinde çalışanların, duygusal zekâ becerileri ve örgütsel sessizlik-seslilik davranışları arasındaki ilişki düzeylerine yönelik yöneticilerin, çalışanların

¹ Öğr. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Bekilli Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, ozgur.tuncel@hotmail.com

² Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sonertaslak@mu.edu.tr

ve kamuoyunun dikkatini çekmek ve onları bilgilendirmek; çalışanların uygun çalışma koşulları altında etkin ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamak açısından önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Sigorta Sektörü, Sigorta Şirketlerindeki Çalışanlar

Abstract

This research aims to scrutinize whether there will be any relationship between emotional intelligence skills and organizational silence / voice behaviours of employees in the insurance companies which operating in the financial services sector. Moreover in this research, dominated emotinal intelligence skills and exhibited silence / voice behaviour types of employees are examined. The research sample consists of 207 employees in the insurance companies which operating in the provinces of Muğla, Aydın, İzmir, Denizli and Antalya. In accordance with examined literature during the research, despite the fact that the concepts of emotional intelligence and organizational silence are studied separately in terms of both insurance sector and other sectors (Education, health, banking, tourism and food) since there are no encounter concurrent studies of these two variables, this research draws attention to the gap in the literature. It is also crucial for insurance companies in order to be able to minimize the negative effects of information asymmetry in the sector, to build lasting confidence in the presence of customers, to strengthen corporate-employee-brand images and to be effective in employee recruitment-selection, training-development, performance appraisal and decision making activities. Because of this, there is a need for strengthening organizational communication instead of silence culture and learning and continuously developing emotional intelligence skills that direct human relations in a supportive and participatory organizational-managerial structure. From this standpoint, this research is important to ensure that employees work effectively and efficiently under appropriate working conditions and in terms of attracting and informing managers, employess and the public opinion about the level of relationships between emotional intelligence skills and organizational silence-voice behaviours of employees in the insurance companies.

Keywords: Emotional Intelligence, Organizational Silence, Organizational Voice, Insurance Sector, Employees in the Insurance Companies

1. GİRİŞ

Organizasyonların; sürdürülebilir farklılaştırılmış müşteri değer önermesi üretebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve uzun vadeli hissedar değeri yaratabilmeleri için iç müşterileri olarak adlandırılan çalışanlarına yalnızca ekonomik fayda sağlamanın dışında, onları psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel açılardan güçlendirmeleri ve tatmin etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, korku kültürünün olmadığı adil ve destekleyici bir örgütsel-yönetimsel yapı içerisinde; kararlara katılan, işlerini planlamada belirli bir otokontrole sahip, inisiyatif alabilen ve örgütlerine karşı duygusal açıdan bağlı olan mutlu ve değerli çalışanların; kendi performanslarını ve işlerini sürekli geliştirmelerinin dışında çalıştıkları örgütün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile ilgili bilgilerini, fikirlerini ve önerilerini kendilerine saklamak yerine seslendirmeleri beklenir. Bununla birlikte, aşağıdan yukarıya doğru işleyen geri bildirim sisteminin

muntazam çalışması dolayısıyla örgütte etkili ve etkin kararlar alınması ve ölüm katılığı yerine sürekli bir esneklik sağlanması mümkündür.

İşletmelerin kontrolünde bulunan bütün kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini taşıması gerekmektedir. Kaynakların rekabet üstünlüğü sağlanması için değerli ve kıt olması gerekirken, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekmektedir (Seviçin, 2006: 112). Bu doğrultuda, çalışanların IQ ve teknik becerileri haricinde duygusal zekâ becerilerine (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali) göre işe alınması, terfi ettirilmesi, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sayesinde diğer işletmeler tarafından kolaylıkla gözle görülüp taklit edilemeyen, ikamesiz, değerli ve kıt bir kaynak ortaya çıkacaktır.

Sürdürülebilir farklılaştırılmış müşteri değer önermesini üretebilmek için, satış öncesi, anı ve sonrasında müşterilerin şikâyetlerini, arzularını ve ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz karşılanmanın yanında, onların duygularına hitap edebilmek ve onlarla uzun vadeli, samimi ve derin ilişkiler kurabilmek şarttır. Çalışanların duygularının adeta bir virüs gibi müşterilere bulaştığı unutulmamalıdır. Bu noktadan hareketle, çalışanların müşterilerine karşı samimi ve güler yüzlü hizmet sağlanması çoğunlukla müşterilerin acilen satın alma davranışı sergilemeleri ile sonuçlanır. Bunun dışında, müşteriler yalnızca samimiyete bakmazlar aynı zamanda kendilerine sunulan çözümlerin kalitesiyle de ilgilenirler. Bundan dolayı, kendilerine tatmin edici çözümler sunulan müşterilerin, o şirketi tekrar ziyaret etmeleri söz konusudur. Son tahlilde, hem çalışanların hem de şirketin başarılı olarak algılanması, yaratılan olumlu duygular, müşteri karlılığının, devamlılığının ve memnuniyetinin artması dolayısıyla elde edilen şirket, çalışan ve marka imajı; çılgın hayranlara dönüşen müşteriler vasıtasıyla ağızdan ağıza yayılarak daha çok kişiye bulaşacaktır.

2000'li yıllara kadar, sessizlik olgusu örtülü doğası nedeniyle konuşmanın yokluğu, davranışsızlık ve sesliliğin anti tezi olarak yorumlanmaktaydı. Oysaki sessizlik, hem pasif (kabullenici sessizlik); hem de proaktif (savunmacı sessizlik ve yardımsever sessizlik) davranış biçimlerini ihtiva eder. Örneğin, çalışanlar; örgütsel koşulları değiştirmeye yönelik yeni alternatifler arama hususunda düşük öz farkındalığa sahip olduklarına inanırlar ve alınacak kararlara razı olurlarsa kendilerini, işlerini ve çalıştıkları örgütü geliştirmeye yönelik önerilerini pasif bir şekilde saklamaya yönelebilirler. Bunun dışında, çalışanlar; kendilerini korumak ve gelecek kaygısından veya yöneticilerinin tepkilerinden korktuklarından dolayı proaktif bir şekilde örgütsel değişime ve gelişime yönelik görüşlerini seslendirmekten kaçınabilirler. Çalışanlar; sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları bağlamında herhangi bir ödül beklemeksizin çalıştıkları örgüte fayda sağlamak amacıyla (mesleki sırları, ticari sırları, şirkete ait gizli bilgileri, özel verileri ve gizli oylamaları muhafaza etme gibi) proaktif bir biçimde fikirlerini ve bilgilerini kendilerine saklamayı tercih edebilirler. Sonuç olarak örgütsel sessizlik olgusu; çalışanların organizasyon içerisinde ortaya çıkan sorunlara, örgütsel değişime ve kendi performanslarını geliştirmeye yönelik bilgilerini, fikirlerini, önerilerini ve duygularını kolektif düzeyde bilinçli ve maksatlı olarak açıklamamaları olarak tanımlanabilir.

Sessizlik ile seslilik olguları mukayese edildiği takdirde; ses tonu, konuşma hızı, sözcük çeşitliliği, beden dili ve yüze ilişkin ifadeler gibi sözlü ve sözsüz davranışsal ipuçları bakımından seslilik sessizliğe göre oldukça zengindir. Çalışanlar düşüncelerini ve önerilerini dile getirdikleri zaman yöneticiler ya da iş arkadaşları algıladıkları davranışsal ipuçlarından hareketle onların güdüleri, duygusal ve bilişsel durumu hakkında daha net bilgiye sahip olurlar. Hâlbuki sessizlik durumunda, gözlemciler yalnızca çalışanların sınırlı sözsüz davranışlarını okuyarak onların güdülerini yorumlamaya çalışırlar. Bu noktadan hareketle, açık ipuçlarının eksikliğinden dolayı çalışan güdülerini yorumlamadaki muğlaklık sesliliğe kıyasla sessizlik davranışında oldukça fazladır. Örneğin, toplantı esnasında bir çalışanın somurtkan ve sessiz olması; çalışma arkadaşları ya da yöneticileri tarafından grup kararlarına katılmadığı veya sıkıldığı şeklinde yorumlanabilir. Belki de o çalışan tartışılan mevzuyu desteklediğinden veya matem durumundan dolayı sessiz kalmış olabilir. Bu sessizlik olgusundaki belirsizlik nedeniyle çalışanların gerçek güdüleri yöneticiler tarafından bazen doğru bazen de yanlış yorumlanabilmektedir. Örneğin, çalışanın; gizli örgütsel bilgileri korumak için sergilediği yardımsever sessizlik davranışı yönetici tarafından doğru algılanırsa çalışana pozitif geri bildirim ve olumlu izlenim olarak yansır. Bilakis, bu yardımsever sessizlik davranışı yönetici tarafından şikâyet etme ve sorun çıkarma olarak algılanırsa; yönetici-çalışan ilişkilerinin bozulmasına, örgütsel güvenin azalmasına ve duygusal bağlılığın zayıflamasına yol açması kuvvetle muhtemeldir.

Örgütsel sessizlik olgusunun ana nedenleri (kişisel, yönetsel ve örgütsel) ve türleri (kabullenici, savunmacı ve yardımsever) üst yönetim ekibi tarafından doğru anlaşılıp yorumlanmadığı veya görmezden gelindiği takdirde, sessizlik ikliminin kronikleşmesi kaçınılmazdır. Bu sessizlik kültürü, organizasyon içerisinde adeta bir virüs gibi yayılır ve bumerang etkisiyle çalışanların tatminsizliğine, yönetim ekibinin intiharına ve organizasyonun katılaşmasına yol açar ya da yol açma tehdidi oluşturur. Bu doğrultuda, farklı bilgi girdisi, fikir ve alternatiflere yönelik eleştiri ve negatif içsel geribildirimden noksan bir organizasyonda, hataların ve problemlerin sürekli örtbas edilmesinden dolayı tespiti ve düzeltilmesi mümkün olmaz. Kalıcı hale dönüşen hatalar ve problemler nedeniyle örgütsel öğrenme, değişim, gelişim ve karar alma süreçleri etkili ve etkin bir şekilde yürütülemez. Sessizlik ikliminin yarattığı sosyal entropi sonucunda bilgilerini, önerilerini, düşüncelerini ve duygularını açıkça dile getiremeyen çalışanlar; kendilerini değersiz hissederler, çevreleri üzerinde kontrol eksikliği algırlar, bilişsel uyumsuzluk yaşarlar, kendi iç dünyalarına, birbirlerine ve işlerine karşı yabancılaşırlar, stres düzeyleri artar, içsel motivasyonları ve moralleri olumsuz etkilenir. Hem örgüte hem de yöneticilere karşı güvenleri ve bağlılıkları azalan çalışanlar artık iş yerlerini değiştirmeyi düşünürler dolayısıyla yükselen personel devir hızı örgütün tam anlamıyla koma haline girmesine neden olur.

Örgütsel sessizlik olgusu; yalnızca çalışanların doğuştan sahip olduğu yetenekleri, entelektüel yetileri, deneyimleri, eğitimleri ve teknik becerileri ile çözümlenemez. Bunların dışında destekleyici ve katılımcı bir örgütsel-yönetsel yapı içerisinde beşeri ilişkilere yön veren duygusal zekâ becerilerinin öğrenilmesi ve sürekli geliştirilmesi gerekir. Bu bağlamda, örgütsel seslilik ikliminin yaratılması sürecinde; kendi duygularının farkında olan, kendi duygularını ve kendisini açıkça ifade edebilen, başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilen, çevresindekiler ile iyi geçinebilen, problemlerin çözümüne ilişkin farklı yollar arayan, yeni şartlara kolaylıkla ayak uydurabilen, zor şartlarda

soğukkanlılığını nasıl koruyacağını bilen, yaşamdan zevk alabilen, talihsizliklere rağmen olumlu düşünebilen, inisiyatif alabilen ve başkaları ile aynı fikirde olmadıklarında bunu onlara doğru bir üslupla söyleyebilen beşeri sermayeye muhakkak surette ihtiyaç vardır.

2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Sigorta şirketlerinde çalışanların; duygusal zekâ becerilerinin, sessizlik / seslilik davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır. Bu ana problemin ışığında, Türkiye’deki sigorta sektörünün mevcut durum analizi şu şekilde özetlenebilir:

Sigorta sektörü; riski paylaşırma ve riski azaltma fonksiyonları yönünden finansal sistem ve reel ekonomide kilit rol oynayan hem ulusal hem de küresel bir sektördür. Finans piyasasının, bankacılık ve sermaye piyasalarının yanı sıra ayrılmaz bir parçası olan sigorta piyasası dünya genelinde çok büyük fonları bünyesinde barındırmaktadır. Bu özelliği ile sigorta sektörünün bölgesel ve küresel gelişmelere bağlı olarak ekonomideki payı gittikçe artmaktadır (Ömürbek ve Altın, 2008: 107-108). Özellikle de sigorta sektörü; sosyal güvenlik sisteminin yükünü hafifletmede, vergi gelirlerini arttırmada, istihdam sağlayıp işsizliği azaltmada, negatif dışsallıkları önlemede, tasarrufların toplam servet içerisindeki payını arttırmada, ekonomi ve sermaye piyasaları için uzun vadeli fon yaratmada ve elde edilen fonlarla yaratılan gelirlerin toplumun diğer kesimlerine transfer edilmesinde, ekonomik aktivitenin canlanmasında, dolayısıyla toplumsal refah düzeyinin yükselmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Çiftçi, 2004: 124; DPT, 2007: 79). Sigorta sektörünün fırsatları açısından ise sektör, yüksek büyüme potansiyeline ve altyapı dağım kanallarını geliştirme potansiyeline sahiptir. Sigorta ürünlerinin pazarlanması ve potansiyel sigorta müşterilerinin sigorta ürünlerine kolaylıkla ulaşabilmesi açısından herhangi bir engel yoktur (DPT, 2007: 84-85).

Sigorta sektörünün yukarıda ifade edilen güçlü yanları ve fırsatları kayda değer olmasına rağmen, sistemin ölüm katılığına uğramaması için mevcut durumun da sürekli geliştirilmesine ve iyileştirilmesine mutlak surette ihtiyaç vardır. Bu noktadan hareketle, sigorta şirketlerinde çalışanların duygusal zekâ becerilerinin açığa vurulması, öğrenilmesi ve geliştirilmesi; sessiz kalma nedenleri, sessiz kaldıkları konular, sessizlik türleri ve sessizliğin olası sonuçları hususunda bilinçlendirilmeleri sektörü devingen kılacaktır.

Yine de, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde sigorta sektörü henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır. Bununla birlikte, Türkiye’deki sigorta sektörünün karşı karşıya kaldığı bazı sorunlar mevcuttur. Bu sorunların ışığı altında; sektörün zayıf yanları ve tehdit eden unsurları şu şekilde özetlenebilir (Demireli ve Timur, 2011: 3-16; Ömürbek ve Altın, 2008: 108-109; İşseveroğlu ve Hatunoğlu, 2012: 170-171; Çiftçi, 2004: 124; Kamilçelebi, 2012: 50; DPT, 2007: 86-87; Tepecik ve Yazıcı, 2012: 384):

- ✓ *Yasal ve politik koşullar*
- ✓ *Ülkenin ekonomik durumu ve sigorta şirketlerinin mali yapısı*
- ✓ *Bazı sigorta şirketlerinin imaj sorunu ve şirketlere karşı güven yetersizliği*
- ✓ *Bazı sigorta temsilcilerinin imaj sorunu ve temsilcilere karşı güven yetersizliği*

- ✓ *Halkın bir kesiminin, sigorta konusunda bilgi ve bilinç eksikliği*
- ✓ *Sigorta eğitiminin yetersizliği*
- ✓ *Risk yönetimi eksikliği*
- ✓ *Ürünlerle ilgili bazı sorunlar*
- ✓ *Örgütsel-yönetimsel yapı sorunları*
- ✓ *Kalifiye işgücü bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, personel devir hızı sorunları*
- ✓ *Asimetrik bilgi sorunu*

Sigorta sektörünün bahsedilen zayıf yanları ve tehditleri, sigorta şirketlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, farklılaştırılmış müşteri değer önermesi üretebilmeleri, çalışan memnuniyeti – bağlılığı ve uzun vadeli hissedar değeri yaratabilmeleri karşısında ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bu problemler doğrultusunda, örgütsel sessizlik kültürü yerine örgütsel seslilik ikliminin yaratılması sürecinde; duygusal zekâ becerilerinin farkında olan ve onları geliştirme imkânına sahip beşeri sermayeye muhakkak surette ihtiyaç vardır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu araştırma; Muğla, Aydın, Denizli, İzmir ve Antalya illerindeki emeklilik/hayat branşlarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ becerileri ile sergiledikleri sessizlik/seslilik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışmada, çalışanların; baskın olan duygusal zekâ becerileri ve sergiledikleri sessizlik/seslilik davranış türleri irdelenmektedir.

Zaman zaman iş yaşamında; hakkaniyetsiz uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, şiddet, taciz, yıldırma vb.), sözleşme hükümlerine uygun hareket etmeme (işe geç gelme, işin yapılması ile ilgili bilgi ve becerilerin kasıtlı olarak geliştirilmemesi, kaytarma vb.), haksız menfaat temin edilmesi (işletmeye ait araç gereç ve malzemenin şahsi amaçlarla kullanımı, çalışma arkadaşlarının başarılarının sahiplenilmesi, kişisel hataların başkalarına yüklenmeye çalışılması vb.), müşterilere karşı sosyal sorumlulukların yerine getirilmemesi (müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek aldatıcı ve yanlış bilgiler vermek, satış sonrası garanti hizmetlerinin aksatılması, kalitesiz mal ve hizmet sunmak vb.) ve haksız rekabet uygulamaları (işletmenin kendisini olduğundan daha iyi göstererek rakiplerini kandırma, rakip firmaların ürünlerini, çalışanlarını, patronunu ya da mesai arkadaşını kötüleme vb.) gibi çeşitli ahlaki problemlerle karşılaşmaktadır (Torlak, vd., 2008: 35-57).

Bu problemlerin yanında, bir malın alıcı ve satıcısının, o malın özellikleri hakkında birbirlerinden farklı bilgiye sahip olmalarından kaynaklanan asimetrik bilgi sorunu her sektörün karşı karşıya kaldığı ciddi bir ahlaki tehlikedir (Bilgili ve Ecevit, 2008: 207). Sigorta sektörü de sigortalıların, kendisini dolandırıp dolandırmadığından emin olmayı hedeflemektedir. Sektör, bireylerin; sigorta yaptırdıktan sonra daha az dikkatli olmalarından (ahlaki tehlike) ya da sigortacının gerçekliğini kontrol edemeyeceği durumlarda sigortadan gereksiz tazminat talep edebileceklerinden (ters seçim) daima endişelidir (Tepecik ve Yazıcı, 2012: 384).

Gerçek şu ki sigorta şirketleri genel itibarıyla asimetri bilgi sorununa özen göstermektedirler. Buna rağmen, gelir elde etmek amacıyla bazı sigorta temsilcileri tarafından müşterilere sistem hakkında tam bilgi vermeden veya yanlış bilgi vererek yapılan satışlar, hem müşteri memnuniyetsizliğine yol

açmakta hem de diğer saygın şirketler ve sistem hakkında kötü izlenimler yaratmaktadır. Bununla birlikte, sigorta şirketlerinden yüklü tazminatlar alabilmek için bazı müşterilerin fırsatçı ve planlı sahtekârlık şeklinde kötü davranışlarda bulunması da söz konusudur. Bu noktadan hareketle bu araştırma, sigorta şirketlerinin; sektörde yaşanan bilgi asimetrisinin olumsuz etkilerini asgariye indirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, hissedar değerinde sürdürülebilir büyüme sağlayabilmeleri, müşteriler nezdinde kalıcı güven oluşturabilmeleri ve kurum-çalışan imajlarını güçlü kılabilirmeleri, iş hayatında yaşanan örgütsel sessizlik olgusuna ve işgören bulma-seçme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme ve karar verme faaliyetlerinde etkinliğin sağlanmasında duygusal zekâ becerilerinin (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali) gerekliliğine yönelik yöneticilerin, çalışanların ve kamuoyunun dikkatini çekmek ve onları bilgilendirmek, sessizlik davranışı yerine mevcut sorunlara çözüm önerileri sunabilen, örgütsel-yönetimsel yapı ile ilgili değişim düşüncelerini ve şikâyetlerini rahatlıkla seslendirebilen, duygusal zekâ becerilerinin farkında ve onları geliştirme imkânına sahip olan çalışanların; uygun çalışma koşulları altında, verimli, yüksek motivasyonlu ve işletmeye bağlı olarak çalışmalarını sağlamak açısından önem arz etmektedir.

4. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

4.1. Duygusal Zekâ Kavramının İş Yaşamı Açısından Önemi

1994 yılında gerçekleşen Matilda Crabtree vakasında, 14 yaşındaki kızının o gün arkadaşında kalacağını zanneden Bay ve Bayan Crabtree gecenin erken saati eve döndüklerinde bir takım sesler duyar. Bay Crabtree silahına sarılarak evi kontrol etmek için Matilda'nın odasına girer. Babasına şaka yapmak için saklandığı dolaptan fırlayarak “boo” diye bağırarak kızını, babası tarafından boynundan vurulur ve on iki saat içinde hayatını kaybeder. O anda kızının ağzından dökülen son sözleri ise “seni seviyorum babacığım”dır.

Bay Crabtree'nin silahına sarılıp evinde sinsice dolaştığını düşündüğü kişiyi aramaya yönelten dürtü; evrimin bize duygusal mirası olarak nitelendirilen, ailemizi ve sevdiğimiz kişileri korumaya yönelten korkudur. Korku, Crabtree'nin daha neye ateş ettiğini anlayamadan ve biricik kızının sesini bile tanıyamadan silahını ateşlemesine yol açmıştı. Böylesi otomatik tepkiler sinir sistemimize yerleşmiştir. Çünkü insanın tarih öncesindeki evriminde bu tarz tepkiler ölüm kalım mücadelesinin açıkçası hayatta kalabilmenin belirleyicisidir (Goleman, 1999: 19).

Eski paradigma, duyguların çekiminden bağımsız bir salt zeka ideali savı ortaya koyarken; yeni paradigma ise zihin ile kalbin uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, duygunun yerine zekâ ya da zekânın yerine duygu yerleştirmenin haricinde duyguları zekice kullanmak ve ikisi arasındaki dengeyi kurmak hayati bir zorunluluktur (Goleman, 1999: 46). İşte bu hassas dengeyi sağlayabilmek için duygusal zekâ artık sahnededir.

Bireylerin farklı işlerde mükemmelleşmelerinde duygusal zekâ becerilerinin kilit bir rolü vardır. Örneğin, Blue Cross sigorta şirketinin sağlık bölümünde, başarılı bir müşteri temsilcisi yüksek düzeyde özdenetim, vicdanlılık ve empati sergiler. Bununla birlikte, başarılı bir perakende satış yöneticisinin anahtar becerileri bu üçüne ilaveten hizmete yönelik olmayı da içermektedir. Kıdemli üst yöneticiler, orta düzey yöneticilerden daha fazla politik bilince ihtiyaç duyar. Hemşireler için gerekli olan işini iyi

yapmasının dışında hastanın moralini yükseltebilecek ince bir mizah anlayışına sahip olabilmektedir. Bankacılar için müşterilere ait özel bilgilerin gizliliğine saygı önemliken; başarılı okul müdürleri için ise öğretmenlerden ve ebeveynlerden geribildirim alma yollarının arayışında olmaları kaçınılmazdır. Şüphesiz ki her şirketin ve sektörün kendine özel bir duygusal ekolojisi olduğundan dolayı, çalışanların çevreye uyması için gerekli olan yeterlilikleri değişiklik gösterecektir (Goleman, 2000: 40).

Rafaeli ve Sutton'a göre; uygun bir şekilde açığa çıkarılan çalışan duyguları; doğrudan ya da acil kazanç (artan satışlar / müşterilerin acilen satın alması), tekrarlanan kazanç (müşterilerin tekrar ziyaret etmesi) ve bulaşıcı kazanç (müşteriler olumlu duygularını arkadaşlarına aktarması dolayısıyla iyi sözlerin yayılması) şeklinde organizasyonlar açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987).

Duygusal zekânın açıkça değer katmasının dışında bu yeterliliklerdeki eksiklik personel devri şeklinde örgütlere yüksek bir bedel ödetmektedir. Çalışanlardan birinin kaybının şirkete gerçek maliyeti tam bir yıllık maaş ödemesine eş değerdir. Bu görünmeyen maliyet yalnızca boşalan yerlere getirilecek kişilerin aranmasından ve eğitilmesinden dolayı değil, müşterilerin tatmin edilmesi ve elden geçirilmemesi, işe yeni alınan kişiyle çalışan herkesin veriminin azalması gibi nedenlerden de kaynaklanabilir (Goleman, 2000: 53).

Kendi duygularını tanıyıp yönetebilen, kendilerini motive edebilen ve başkalarının duygularını iyi okuyup anlayabilen, onlarla kalıcı, sağlam ve derin ilişkiler kurabilen duygusal zekâ becerileri güçlü bireyler, gerek evlilik veya arkadaşlık gerekse de iş yaşamındaki ilişkiler açısından başarının temeli olan sözsüz kuralları algılamada her zaman bir adım öndedirler. Bu bağlamda, hem duygu ile zekâ arasındaki dengenin mümkün mertebe korunabilmesi hem de iş yaşamındaki sorunların aşılabilmesi için (yüksek personel devir hızı, düşük personel devamlılığı, motivasyon eksikliği, düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel sessizlik vb.) adil ve destekleyici bir örgütsel-yönetimsel yapı içerisinde duygusal zekâ becerilerinin öğrenilmesi, geliştirilmesi, yönetilmesi ve ahenk içerisinde kullanılması gerekmektedir.

4.2. Örgütsel Sessizlik Olgusunun İş Yaşamı Açısından Önemi

Üst kattaki komşunuzun çocuğunun gece geç saatlere kadar piyano çalmasından dolayı rahatsız olduğunuzu farz edin. Böyle bir durumda herhangi bir reaksiyon gösterir miydiniz yoksa sessiz mi kaldırdınız? Şayet ki bu vakanın Japonya'da yaşanması halinde, "*Çocuğunuzun piyano ile uğraşiyor olması ne kadar güzel. İnaniyorum ki ileride muhakkak ünlü bir piyanist olacak; çünkü gece geç saatlere kadar pratik yapıyor*" şeklinde örtülü ve nazik bir dil kullanımı tercih edilecektir. Çünkü kendisini bir birey olarak değil de, belirli bir grubun üyesi olarak gören Japon insanı, grupla mutabakatı bozmamak için, en iyi yol olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Açıkçası sessizlik, Japonlar için yaşam tarzıdır ve erdemi simgeler. Karşındakinin duygularını incitmemek için Japon halkı; fikir ve görüşlerini açıkça dile getirmez; direkt hayır yerine önce hiçbir şey söylemez sonra ise örtülü ifadelerle görüşlerini hissettirir. Bir batılı ise aynı durumda, "*Çocuğunuzun piyano ile uğraşması iyi bir şey; lakin bunu geç saatlerde yapınca sesten uyuyamıyoruz. Pratiği daha münasip bir zamanda yapamaz mı?*" şeklinde konuşarak komşusunu uyaracaktır (Erdemir, 2009: 32-39).

Geleneksel yoruma göre, sessizlik nispeten pasif bir davranış olarak vurgulanmaktadır. Bilakis, sessizliğin tüm biçimleri pasif bir davranışı temsil etmez ve sessizliğin tümü konuşmanın zıttı değildir. Bunun yerine sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı, proaktif ve belli bir amaca yönelik olabilir. Bu önemli bir

noktadır; çünkü sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu doğasını vurgulamaktadır. Örneğin, çalışanlar; özel şirket bilgilerini veya gizli bilgileri başkalarından saklayarak korudukları zaman proaktif ve stratejik bir sessizlik mevcuttur. Bunun dışında, istifa gibi çekilmeye dayalı eylemler ise kasıtlı ve pasif bir sessizlik durumunu yansıtmaktadır (Dyne vd., 2003: 1365).

İş yaşamı açısından oldukça önem arz eden *örgütsel sessizlik olgusunun nedenleri, türleri ve çalışanların sessiz kaldıkları konular* (Tunçel, 2015: 114-132; Tunçel ve Taslak, 2016: 218-232) çoğunlukla üst yönetim ekibi tarafından görmezden gelinir. İşte bu durumdan dolayı, bu sessizlik ikliminin kronikleşmesi; çalışanları, yönetim ekibini ve organizasyonu tümüyle tehdit etmektedir.

Örgütsel sessizliğin etkileri ise farklı bilgi girdisi eksikliği, fikir ve alternatiflere yönelik eleştiri eksikliği, negatif içsel geribildirim eksikliği, çalışanların değerli olmadıklarını hissetmeleri, çalışanların kontrol eksikliği algılamaları (öğrenilmiş çaresizlik), çalışanların bilişsel uyumsuzluğu, örgütsel karar almada düşük etkinlik, hataları tespit ve düzeltmede zayıflık, düşük bağlılık ve güven, örgütsel değişim süreçlerinde düşük etkinlik, düşük içsel motivasyon, düşük tatmin, işten ayrılma, yüksek personel devir oranı, sabotaj/sapkınlık ve stres şeklinde kategorize edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 717-721).

Örgütsel sessizlik; örgütsel değişim, gelişim ve karar alma süreçlerinin etkinliğine gölge düşürür. Negatif geri bildirim engellenmesi, örgütteki hataların ortaya çıkarılmamasına ve düzeltilmemesine yol açar. Çünkü hatalarda ısrar edilir ve şiddetlenen hatalar kalıcı hale dönüşür (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Ayrıca, organizasyonun daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren sürekli bir bilgi akışının olmaması dolayısıyla örgütün faaliyetlerini kontrol etmesi ve dinamik dengeye ulaşması son derece güçtür. Karar verme süreci açısından, yönetici sessizlik ikliminden dolayı bilgi / veri yetersizliği ve tam bir belirsizlik ile karşı karşıyadır. Açıkçası, amaç belirlemek ya da sorunu tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur.

Örgütlerdeki; kişi ve birim sayısının sürekli artması, iletişim kanallarının yetersizliği, bilgi akışındaki engeller, ortak bir değerler bütünü olmaması, kullanılabilir enerjinin yanlış yerlere yönlendirilmesi, çıktılarının eşit paylaşılmaması, bireyler ve gruplar arasındaki çekişmeler, çevresel belirsizlikler, değişime uyum güçlükleri gibi nedenlerle sosyal entropi şiddetlenir (Alpan ve Efil, 2011: 58). Özellikle de sessizlik kültürü organizasyonda hakimse, çevreden gerekli bilgi ve enerji transferi yeterli düzeyde gerçekleşemez dolayısıyla rotasız bir geminin okyanusta yön bulması kadar zor bir durumda etkili ve etkin kararlar alınamaz ve entropi kaçınılmaz olur.

Emirlere mutlak itaat edilmesi istenen, nelerin iyi yapıldığından ziyade nelerin kötü yapıldığına odaklanan tek yönlü geri bildirim sisteminin olduğu, yöneticilere kötü haber getirenlerin günah keçisi olarak ilan edildiği ve mikro yönetim uygulanan organizasyonlarda; çalışanlar görünmez duvarlar örmeye yönelirler. İşte bu savunmacı yöntem, çalışanların hem kendilerine / işlerine hem de çalıştıkları organizasyona karşı yabancılaşmalarına neden olur. Bu sessizlik ikliminin adeta virüs gibi organizasyonun tamamına bulaşması sonucunda oluşan kelebek etkisi, sadece çalışanların tatminsizliğine değil aynı zamanda yönetim ekibinin intiharına ve organizasyonun katılaşmasına yol açacak ya da yol açma tehdidi oluşturacaktır. Bu doğrultuda, örgütsel sessizlik olgusunun nedenleri, türleri, sonuçları ve çalışanların sessiz kaldıkları konular iş yaşamı açısından hayati bir yere sahiptir.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Araştırma Tasarımı

Bu araştırma, nicel (kantitatif) bir tasarımdır. Sigorta şirketlerinde çalışanların doğal çalışma ortamları içerisindeki mevcut durumlarını, baskın olan duygusal zekâ becerilerini, sergiledikleri örgütsel sessizlik-seslilik davranışlarını ve bu değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini tespit etmeye yönelik bir tarama araştırmasıdır.

5.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmış ve bu veriler çalışanlar ile yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Bu doğrultuda, anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde duygusal zekâ boyutu ve üçüncü bölümde örgütsel sessizlik-seslilik boyutu ile ilgili sorular yer almaktadır.

Verilerin ölçülmesinde, değişkenler ile ilgili sorulara katılma düzeylerini belirleyen (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum şeklindeki 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

5.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, emeklilik/hayat branşlarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma örneklemini; emeklilik gözetim merkezi web sitesinden seçilen Muğla, Aydın, İzmir, Denizli ve Antalya İllerinde faaliyet gösteren sigorta şirketlerindeki çalışanlar (207 kişi) oluşturmaktadır. Hayat dışı sigorta branşları araştırma kapsamına dahil değildir. Araştırma, yalnızca bireysel emeklilik ve hayat branşlarının her ikisinde birden faaliyet gösteren sigorta şirketlerini kapsamaktadır.

5.4. Araştırma Değişkenleri

Demografik Değişkenler: Sigorta temsilcilerinin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurum tecrübesi ve mesleki tecrübesinden oluşmaktadır.

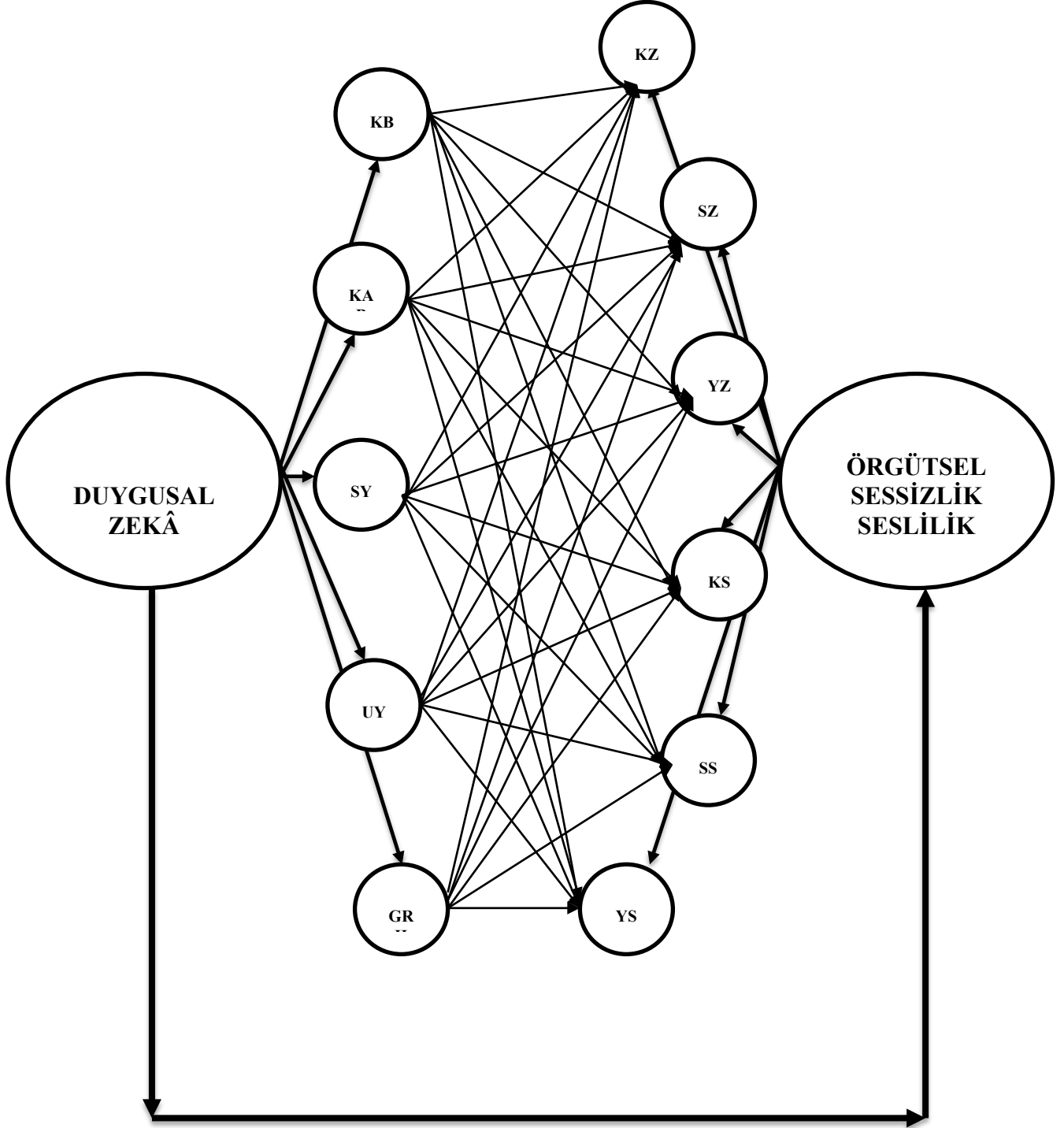
Duygusal Zekâ Değişkeni: Duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On (1997) tarafından hazırlanan 5 ana boyuttan, 15 alt boyuttan ve 133 maddeden oluşan “Duygusal Zekâ Oran Envanteri (EQ-i)”, Acar (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak 87+1 maddeye indirilmiştir. Bu çalışmada, sektördeki çalışanların, baskın olan duygusal zekâ becerilerini ölçmek için 87 maddelik EQ-i ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddelerden, 29'u *kişisel beceriler* {öz saygı (6), duygusal öz farkındalık (5), özgüven (7), bağımsızlık (5) ve kendini gerçekleştirme (6)}, 18'i *kişilerarası beceriler* {empati (5), sosyal sorumluluk (6) ve kişilerarası ilişkiler (7)}, 13'ü *stres yönetimi* {strese dayanıklılık (7) ve dürtü kontrolü (6)}, 15'i *uyumluluk* {esneklik (5), gerçeklik (5) ve problem çözme (5)} ve 12'si *genel ruh hali* {iyimserlik (5) ve mutluluk (7)} kriterlerine aittir.

Örgütsel Sessizlik Değişkeni: Örgütsel sessizlik / seslilik davranış türlerini ölçmek için Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından hazırlanan 6 boyuttan ve 30 maddeden oluşan “Çalışan Sessizliği ve Sesliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekteki maddelerden, 15'i örgütsel sessizlik [*kabullenici sessizlik*

(5), savunmacı sessizlik (5), yardımsever sessizlik (5)] ve 15'i örgütsel seslilik [kabullenici sessizlik (5), savunmacı sessizlik (5), yardımsever sessizlik (5)] kriterlerine aittir.

5.5. Araştırma Modeli

Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1'deki araştırma modeline ait bileşenler; kişisel beceriler (KB), kişilerarası beceriler (KAB), stres yönetimi (SY), uyumluluk (UY), genel ruh hali (GRH), kabullenici sessizlik (KZ),

savunmacı sessizlik (SZ), yardımsever sessizlik (YZ), kabullenici seslilik (KS), savunmacı seslilik (SS) ve yardımsever seslilik (YS) olarak ifade edilmektedir.

5.6. Araştırma Soruları

1. Sektördeki çalışanların, baskın olan duygusal zekâ becerileri hangileridir?
2. Sektördeki çalışanlar, hangi tür sessizlik / seslilik davranışı sergilemektedirler?
3. Çalışanların duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik / örgütsel seslilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların duygusal zekâ becerileri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?
5. Çalışanların, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

5.7. Hipotezler

H1: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *kabullenici sessizlik / kabullenici seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *savunmacı sessizlik / savunmacı seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *yardımsever sessizlik / yardımsever seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak örgütsel sessizlik / örgütsel seslilik* davranışları üzerine etkisi vardır.

H5: Sigorta şirketlerindeki çalışanların *duygusal zekâ becerileri; demografik özelliklerine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Sigorta şirketlerindeki çalışanların *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları; demografik özelliklerine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5.8. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

İstatistik analizler yapılmadan önce uygun analiz yöntemlerinin (parametrik ya da parametrik olmayan) belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, örneklem büyüklüğünün 30'dan büyük, verilerin normal dağılması ve homojen olması dolayısıyla parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir ($p>0,05$).

Demografik özelliklere, duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin verilerin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistiklerden (Frekans, Yüzde, Toplam Puan Ortalaması, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma) yararlanılmıştır. Hipotez 1-2-3 için basit korelasyon ve doğrusal regresyon analizleri, Hipotez 4 için çoklu regresyon analizi ve Hipotez 5-6 için ise bağımsız örneklem T testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

5.9. Ölçeklerin Güvenilirliği

Bu araştırmada, duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik-seslilik ölçeklerinin geçerliliği; Bar-On (1997), Acar (2002) ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılmış olduğundan dolayı herhangi bir geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha (α) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Genel olarak sosyal bilimlerde bu katsayının %69'un

üzerinde olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin %89,7 ve %79 oranlarında güvenilir oldukları saptanmıştır.

6. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR ve DEĞERLENDİRMELER

6.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1’de, sigorta şirketlerindeki çalışanların; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu,

Demografik Veriler		F	%
Cinsiyet	Kadın	133	64,3
	Erkek	74	35,7
Yaş	18-29	111	53,6
	30-39	89	43
	40-49	7	3,4
Medeni Durum	Evli	79	38,2
	Bekâr	125	60,4
	Boşanmış	3	1,4
Eğitim Durumu	Lise	17	8,2
	Ön Lisans	33	15,9
	Lisans	143	69,1
	Yüksek Lisans	14	6,8
Toplam			

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 1’deki veriler doğrultusunda,

araştırmanın yapıldığı sigorta şirketlerinin ağırlıklı olarak 1-5 yıllık kurum tecrübesine ve mesleki tecrübeye sahip (%49,8 - %45,9), lisans mezunu (%69,1), 18-29 yaş aralığındaki (%53,6), kadın (%64,3) ve bekâr (%60,4) çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

6.2 Duygusal Zekâ Boyutuna İlişkin Bulgular

Sigorta şirketlerindeki çalışanların baskın olan duygusal zekâ becerileri hangileridir? Bu araştırma sorusu bağlamında, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ana boyutlarına ve alt kalemlerine ilişkin elde edilen bulgular irdelenecektir.

Tablo 2’de, duygusal zekâ becerilerinin alt kalemlerine ilişkin toplam puan ortalaması, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

kurum tecrübesi ve mesleki tecrübesi ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları gösterilmektedir.

Demografik Veriler		Frekans	%
Kurum Tecrübesi	1 yıldan az	68	32,9
	1-5 yıl	103	49,8
	6-10 yıl	18	8,7
	11-15 yıl	16	7,7
	16-20 yıl	2	0,9
Mesleki Tecrübe	1 yıldan az	51	24,6
	1-5 yıl	95	45,9
	6-10 yıl	33	16,0
	11-15 yıl	23	11,1
	16-20 yıl	5	2,4
		207	100

Tablo 2. Duygusal Zekâ Becerilerinin Alt Kalemlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Kişisel Beceriler</i>	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Öz Saygı	879,33	4,24	0,460
Duygusal Öz Farkındalık	860,40	4,15	0,482
Özgüven	816,57	3,94	0,538
Bağımsızlık	806,40	3,89	0,588
Kendini Gerçekleştirme	872,50	4,21	0,509
<i>Kişilerarası Beceriler</i>	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Empati	861,80	4,16	0,510
Sosyal Sorumluluk	859,17	4,15	0,563
Kişilerarası İlişkiler	886,43	4,28	0,443
<i>Stres Yönetimi</i>			
Strese Dayanıklılık	765,57	3,69	0,631
Dürtü Kontrolü	704,50	3,40	0,748
<i>Uyumluluk</i>			
Esneklik	710,80	3,43	0,589
Gerçeklik	783,20	3,78	0,592
Problem Çözme	855,80	4,13	0,485
<i>Genel Ruh Hali</i>			
İyimserlik	868,80	4,19	0,527
Mutluluk	895,29	4,32	0,814

Tablo 2’deki ortalamalar bazında, çalışanların; *mutluluk* (895,29) / (4,32), *kişilerarası ilişkiler* (886,43) / (4,28) ve *öz saygı* (879, 33) / (4,24) becerileri en yüksek bulunurken; dürtü kontrolü (704,50) / (3,40), esneklik (710,80) / (3,43) ve strese dayanıklılık (765,57) / (3,69) bileşenleri hatırı sayılır olmasına rağmen diğer bileşenlere göre ise en düşüktür.

Tablo 3’de, duygusal zekâ becerilerinin ana boyutları ile ilgili toplam puan ortalamaları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmektedir.

Tablo 3. Duygusal Zekâ Becerilerinin Ana Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DUYGUSAL ZEKÂ	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Kişisel Beceriler	846,93	4,09	0,392
Kişilerarası Beceriler	870,50	4,20	0,413
Stres Yönetimi	737,38	3,56	0,550
Uyumluluk	783,27	3,78	0,406
Genel Ruh Hali	884,25	4,27	0,578
<i>DZ Genel Boyutu</i>	824,47	3,98	0,347

Tablo 3 incelendiği takdirde, çalışanların; genel ruh hali, kişilerarası beceriler ve kişisel becerilerinin (884, 25; 870,50; 846,93) / (4,27, 4,20 ve 4,09); uyumluluk ve stres yönetimi (783,27 ve 737,38) / (3,78 ve 3,56) düzeylerine kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların baskın olan duygusal zekâ becerileri “*Genel Ruh Hali*” ve “*Kişilerarası Beceriler*” olarak tespit edilmiştir. Bu

bağlamda, sigorta şirketlerindeki çalışanlar; öz motivasyonları yüksek, eğlenceli, neşeli, optimist, hayattan zevk almayı ve zor şartlarda soğukkanlılıklarını nasıl koruyacaklarını bilen, kişilerarası ilişkileri güçlü, kolaylıkla arkadaş edinebilen, çevresindekilerle iyi geçinebilen ve onların güvenini rahatlıkla kazanabilen, insanların duygularını, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayabilen, onlarla kalıcı ve sağlam ilişkiler kurabilen, kendi duygularının farkında olan ve kendilerini açıkça ifade edebilen bir profil sergilemektedirler.

6.3. Örgütsel Sessizlik Boyutuna İlişkin Bulgular

Sigorta şirketlerindeki çalışanlar, hangi tür sessizlik / seslilik davranışı sergilemektedirler? Bu araştırma sorusu doğrultusunda, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik ana boyutu ve kabullenici-savunmacı-yardımsever sessizlik / seslilik alt boyutları ile ilgili elde edilen sonuçlar irdelenecektir.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Seslilik Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Analizler Doğrultusunda Karşılaştırılması

	Toplam Puan Ortalaması	Ortalama	Standart Sapma
Kabullenici Sessizlik	435,20	2,10	0,704
Savunmacı Sessizlik	330,80	1,59	0,574
Yardımsever Sessizlik	867,20	4,18	0,600
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	544,40	2,63	0,417
Kabullenici Seslilik	548,80	2,65	0,750
Savunmacı Seslilik	345,20	1,66	0,647
Yardımsever Seslilik	891,20	4,30	0,609
ÖRGÜTSEL SESLİLİK	595,07	2,87	0,424

Tablo 4'deki verilerin ışığında, yardımsever seslilik (4,30), yardımsever sessizlikten (4,18); kabullenici seslilik (2,65), kabullenici sessizlikten (2,10); savunmacı seslilik (1,66) savunmacı sessizlikten (1,59) ve örgütsel seslilik (2,87) örgütsel sessizlikten (2,63) daha yüksek olarak bulunmuştur. Dolayısıyla çalışanların, örgütsel sessizliğe göre kısmen daha yüksek bir oranda örgütsel seslilik davranışı sergilediği; ancak her iki davranışın orta düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların yüksek bir oranda “Yardımsever Seslilik” ve “Yardımsever Sessizlik” davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Bu bağlamda, sigorta şirketlerindeki çalışanların sessizlik-seslilik profili ile ilgili şu yorumlar yapılabilir:

Sigorta şirketlerindeki çalışanlar; sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları bağlamında, çevrelerindeki insanlara ya da çalıştıkları örgüte yarar sağlamak amacıyla iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini hem kendilerine saklamayı hem de seslendirmeyi tercih etmektedirler. Örneğin, çalışanlar; işletmelerindeki işbirliğini korumak için gizli örgütsel bilgileri muhafaza etmekte ya da işletme yararına olacak yeni projelere ilişkin fikirler sunmaktadırlar. Açıkçası, çalışanlar; yüksek bir oranda yardımsever seslilik ve yardımsever sessizlik davranışı göstermektedirler. İşte bu prososyal davranış, herhangi bir ödül beklemezsizin fayda sağlamak amacıyla isteğe bağlı olarak yapılan bir davranıştır. Bu doğrultuda, çalışanlar; fırsatları önceden fark edebilen, problemler ortaya çıkmadan önce önlem alabilen, sebatkâr,

yüksek bir özgür iradeye sahip olan ve çalıştıkları kuruma gönüllü olarak fayda yaratan bir profil sergilemektedirler.

Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini örgütten ayrılmaya ya da fark oluşturamayacağı hissine dayalı olarak saklamayı tercih etme durumlarının açıkçası kabullenici sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Örneğin, çalışanlar problemlere çözüm üretme hususundaki görüşlerini kendilerine saklamayı tercih etmemektedirler. Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini örgütten ayrılmaya ya da fark oluşturamayacağı hissine dayalı olarak seslendirmeyi tercih etme durumlarının açıkçası kabullenici seslilik davranışlarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örneğin, çalışanların çoğunun; çalışma arkadaşlarının fikirlerine uymakla birlikte nadiren yeni fikirler de önermeyi tercih etmektedirler.

Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini korku ya da kendini koruma hissine dayalı olarak saklamayı tercih etme durumlarının açıkçası savunmacı sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Örneğin, çalışanlar; kendilerini korumanın dışında işletmelerinin geliştirilmesi ile ilgili fikirlerini ifade etmekten sakınmamaktadırlar. Çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini korku ya da kendini koruma temelli seslendirme durumlarının açıkçası savunmacı seslilik davranışlarının da düşük olduğu görülmektedir. Örneğin, çalışanların çoğu; dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ileri sürmeyi reddetmektedirler.

6.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

6.4.1. Duygusal Zekâ İle Örgütsel Sessizlik – Örgütsel Seslilik Arasındaki İlişki

Sigorta şirketlerindeki çalışanların, duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik / seslilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu araştırma sorusu doğrultusunda, ana ve alt hipotezler irdelenecektir.

H1: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *kabullenici sessizlik / kabullenici seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H1.1: *Kişisel beceriler ile kabullenici sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1.2: *Kişilerarası beceriler ile kabullenici sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1.3: *Stres yönetimi ile kabullenici sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1.4: *Uyumluluk ile kabullenici sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1.5: *Genel ruh hali ile kabullenici sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 5’de, çalışanların duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik/ örgütsel seslilik davranışları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemeye yönelik korelasyon katsayıları (r) ve anlam düzeyleri (p) gösterilmektedir.

Tablo 5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	KB	KAB	SY	UY	GRH	KZ	SZ	YZ	KS	SS	YS
KB	1	*** ,362	*** ,491	*** ,604	*** ,494	*** -,492	*** -,525	*** ,273	** -,158	*** -,358	*** ,260
KAB		1	*** ,434	*** ,372	*** ,335	*** -,209	*** -,202	** ,139	,063	** -,189	* ,123
SY			1	*** ,629	*** ,326	*** -,332	*** -,281	*** ,205	-1,113	*** -,226	*** ,186
UY				1	*** ,367	*** -,495	*** -,329	** ,157	-0,222	*** -,269	*** ,239
GRH					1	*** -,284	*** -,307	*** ,264	-0,079	*** -,255	* ,116
KZ						1	,605	-,062	*** ,230	*** ,400	*** -,255
SZ							1	-,083	*** ,298	*** ,649	*** -,306
YZ								1	-1,103	*** -,257	*** ,276
KS									1	*** ,453	-0,34
SS										1	** -,177
YS											1

*** %1'lik anlam düzeyi

** %5'lik anlam düzeyi

* %10'luk anlam düzeyi

Tablo 5'deki verilerin ışığında, hipotezlere ilişkin şu bulgular elde edilmiştir:

Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ile kabullenici sessizlik arasında her bir değişken için negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ($r=-0,492$, $p=0,000<0,01$; $r=-0,209$, $p=0,002<0,01$; $r=-0,332$, $p=0,000<0,01$; $r=-0,495$, $p=0,000<0,01$; $r=-0,284$, $p=0,000<0,01$) bulunmuştur. Bu doğrultuda, H1.1(a) - H1.2(a) - H1.3(a) - H1.4(a) - H1.5(a) hipotezleri kabul edilmiştir. Duygusal zekâ becerilerinden yalnızca kişisel beceriler boyutu ile kabullenici seslilik davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,158$, $p=0,023<0,05$) tespit edilmiştir. H1.1(b) hipotezi kabul edilmiş ve H1.2(b) - H1.3(b) - H1.4(b) - H1.5(b) hipotezleri ise reddedilmiştir.

H2: Sigorta şirketindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *savunmacı sessizlik /seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H2.1: *Kişisel beceriler ile savunmacı sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H2.2: *Kişilerarası beceriler savunmacı sessizlik (a) / seslilik(b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H2.3: *Stres yönetimi ile savunmacı sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır*

H2.4: *Uyumluluk ile savunmacı sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır*

H2.5: *Genel ruh hali ile savunmacı sessizlik (a) / seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır*

Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ile hem savunmacı sessizlik ($r=-0,525$, $p=0,000<0,01$; $r=-0,202$, $p=0,004<0,01$; $r=-0,281$, $p=0,000<0,01$; $r=-0,329$, $p=0,000<0,01$; $r=-0,307$, $p=0,000<0,01$) hem de savunmacı seslilik ($r=-0,358$, $p=0,000<0,01$; $r=-$

0,189, $p=0,006<0,01$; $r=-0,226$, $p=0,001<0,01$; $r=-0,269$, $p=0,000<0,01$; $r=-0,255$, $p=0,000<0,01$) arasında her bir değişken için negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla, $H2.1(a/b)$ - $H2.2(a/b)$ - $H2.3(a/b)$ - $H2.4(a/b)$ - $H2.5(a/b)$ hipotezleri, her iki bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

H3: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerileri* ile *yardımseser sessizlik / yardımseser seslilik* davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H3.1: *Kişisel beceriler ile yardımseser sessizlik (a) /seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3.2: *Kişilerarası beceriler yardımseser sessizlik (a) /seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3.3: *Stres yönetimi ile yardımseser sessizlik (a) /seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3.4: *Uyumluluk ile yardımseser sessizlik (a) /seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3.5: *Genel ruh hali ile yardımseser sessizlik (a) /seslilik (b) arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali ile hem yardımseser sessizlik ($r=0,273$, $p=0,000<0,01$; $r=0,139$; $p=0,045<0,05$; $r=0,205$, $p=0,003<0,01$; $r=0,157$, $p=0,024<0,05$; $r=0,264$, $p=0,000<0,01$) hem de yardımseser seslilik ($r=0,260$, $p=0,000<0,01$; $r=0,123$, $p=0,079<0,10$; $r=0,186$, $p=0,007<0,01$; $r=0,239$, $p=0,001<0,01$; $r=0,116$, $p=0,097<0,10$) arasında her bir değişken için pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. $H3.1$ - $H3.2$ - $H3.3$ - $H3.4$ - $H3.5$ (a/b) hipotezleri, her iki bağımlı değişken için kabul edilmiştir.

H4: Sigorta şirketlerindeki çalışanların, *duygusal zekâ becerilerinin* eş zamanlı olarak *örgütsel sessizlik / örgütsel seslilik* davranışları üzerine etkisi vardır.

Alt Hipotezler

H4.1: *Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak kabullenici sessizlik (a) / kabullenici seslilik (b) davranışı üzerine etkisi vardır.*

H4.2: *Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak savunmacı sessizlik (a) / savunmacı seslilik (b) davranışı üzerine etkisi vardır.*

H4.3: *Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak yardımseser sessizlik (a) / yardımseser seslilik (b) davranışı üzerine etkisi vardır.*

Tablo 6'da, duygusal zekâ becerileri ile kabullenici sessizlik / seslilik arasındaki etkileşimin determinasyon katsayıları (Düzeltilmiş R kare), korelasyon katsayıları (r) ve %1, %5, %10'luk anlam düzeyleri (p) belirtilmektedir.

Tablo 6. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Kabullenici Sessizlik / Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Y	X	B	t	p	F	Model p	r	Düzeltilmiş R ²
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	6,339	11,801	0,000	17,617	0,000	0,552	0,287
	KB	-0,536	-3,712	0,000				
	KAB	0,036	0,315	0,753				
	SY	0,024	0,233	0,816				
	UY	-0,560	-3,831	0,000				
	GRH	-0,038	-0,447	0,655				
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	2,938	4,423	0,000	2,726	0,021	0,252	0,040
	KB	-0,421	-2,355	0,019				
	KAB	0,301	2,112	0,036				
	SY	-0,236	-1,878	0,062				
	UY	0,313	1,733	0,085				
	GRH	-0,041	-0,392	0,695				
$KZ = 6,339 - 0,536 (KB) + 0,036 (KAB) + 0,024 (SY) - 0,560 (UY) - 0,038 (GRH)$								
$KS = 2,938 - 0,421 (KB) + 0,301 (KAB) - 0,236 (SY) + 0,313 (UY) - 0,041 (GRH)$								

Tablo 6'daki veriler doğrultusunda, duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak kabullenici sessizlik / kabullenici sessizlik davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; kabullenici sessizlik / sessizlik değişkenlerinin %55,2'lik / %25,2'lik ilişki seviyesinde (r) ve %28,7 / %4 (Düzeltilmiş R kare) oranında duygusal zekâ becerilerine bağlı olduğu ve bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (p=0.000<0,01 ; p=0,021<0,05). Dolayısıyla H4.1 (a) ve H4.1 (b) hipotezleri kabul edilmiştir. Bununla birlikte, kabullenici sessizlik üzerine, yalnızca kişisel beceriler (p=0,000<0,01) ve uyumluluk (p=0,000<0,01) boyutlarının etkisinin olduğu; kabullenici sessizlik üzerine ise kişisel beceriler (p=0,019<0,05), kişilerarası beceriler (p=0,036<0,05), stres yönetimi (p=0,062<0,10) ve uyumluluk (p=0,085<0,10) boyutlarının etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca; uyumluluk boyutunun kişisel beceriler boyutuna kıyasla kabullenici sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu; kişisel beceriler boyutunun ise diğer boyutlara göre kabullenici sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve genel ruh hali bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan çoklu regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri %28,7 oranından %29,7'ye yükselmiştir. Bu doğrultuda, kişisel beceriler ve uyumluluk boyutlarının %29,7 oranında kabullenici sessizlik değişkenini açıkladığı tespit edilmiştir.

Kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmayan genel ruh hali değişkeninin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan çoklu regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri 0,040'dan 0,044'e yükselmiştir. Bu bağlamda, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi ve uyumluluk boyutlarının %4,4 oranında kabullenici sessizlik değişkenini açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 7'de, duygusal zekâ becerileri ile savunmacı sessizlik - sessizlik arasındaki neden-sonuç etkileşimine yönelik determinasyon katsayıları (Düzeltilmiş R kare), korelasyon katsayıları (r) ve %1, %5, %10 anlamlılık düzeyleri (p) gösterilmektedir.

**Tablo 7. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Savunmacı Sessizlik / Sessizlik Üzerine Etkisi:
Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Y	X	B	t	p	F	Model p	r	Düzeltilmiş R ²
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	4,826	10,813	0,000	15,551	0,000	0,528	0,261
	KB	-0,709	-5,906	0,000				
	KAB	0,008	0,081	0,936				
	SY	-0,028	-0,326	0,745				
	UY	0,000	-0,006	0,995				
	GRH	-0,061	-0,868	0,386				
Savunmacı Sessizlik	(Sabit)	4,489	8,181	0,000	6,607	0,000	0,376	0,120
	KB	-0,427	-2,890	0,004				
	KAB	-0,057	-0,482	0,630				
	SY	-0,025	-0,241	0,810				
	UY	-0,086	-0,575	0,566				
	GRH	-0,099	-1,154	0,250				
$SZ = 4,826 - 0,709 (KB) + 0,008 (KAB) - 0,028 (SY) + 0,000 (UY) - 0,061 (GRH)$ $SS = 4,489 - 0,427 (KB) - 0,057 (KAB) - 0,025 (SY) - 0,086 (UY) - 0,099 (GRH)$								

Tablo 7’deki veriler çerçevesinde, savunmacı sessizlik / sessizlik değişkenlerinin %52,8’lik / %37,6’lık ilişki seviyesinde (r) ve %26,1 / %12 (Düzeltilmiş R kare) oranında duygusal zekâ becerilerine bağlı olduğu ve bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0.000<0,01 ; p=0.000<0,01). Bunun sonucunda, H4.2 (a/b) hipotezi her iki bağımlı değişken için kabul edilmiştir. Ayrıca, duygusal zekânın yalnızca kişisel beceriler alt boyutunun; savunmacı sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (p=0,000<0,01; p=0,004<0,01), diğer duygusal zekâ becerilerinin ise anlamlı etkilerinin bulunmadığı saptanmıştır. Duygusal zekânın kişisel beceriler alt boyutunun ise savunmacı sessizliğe kıyasla savunmacı sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri %26,1 oranından %27,2’ye yükselmiştir. Bu doğrultuda, kişisel beceriler boyutunun %27,2 oranında savunmacı sessizlik değişkenini açıkladığı tespit edilmiştir.

Savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olmayan kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali bağımsız değişkenlerinin modelden çıkarılması durumunda yeniden yapılan regresyon analizine göre; düzeltilmiş R kare değeri 0,120’den 0,124’e yükselmiştir. Bu doğrultuda, kişisel beceriler boyutunun %12,4 oranında savunmacı sessizlik değişkenini açıkladığı bulunmuştur

Tablo 8’de, duygusal zekâ becerileri ile yardımsever sessizlik - sessizlik arasındaki neden-sonuç etkileşimine yönelik determinasyon katsayıları (Düzeltilmiş R kare), korelasyon katsayıları (r) ve %1, %5, %10 anlamlılık düzeyleri (p) gösterilmektedir.

**Tablo 8. Duygusal Zekâ Becerilerinin Eş Zamanlı Olarak Yardımsever Sessizlik/ Sessizlik Üzerine Etkisi:
Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Y	X	B	t	p	F	Model p	r	Düzeltilmiş R ²
Yardımsever Sessizlik	(Sabit)	2,329	4,482	0,000	4,707	0,000	0,324	0,083
	KB	0,290	2,078	0,039				
	KAB	-0,002	-0,017	0,987				
	SY	0,126	1,279	0,202				
	UY	-0,133	-0,941	0,348				
	GRH	0,172	2,116	0,036				
Yardımsever Sessizlik	(Sabit)	2,420	4,526	0,000	3,471	0,005	0,282	0,057
	KB	0,294	2,046	0,042				
	KAB	0,015	0,131	0,896				
	SY	0,029	0,291	0,771				
	UY	0,175	1,200	0,232				
	GRH	-0,034	-0,411	0,682				

$YZ = 2,329 + 0,290 (KB) - 0,002 (KAB) + 0,126 (SY) - 0,133 (UY) + 0,172 (GRH)$
 $YS = 2,420 + 0,294 (KB) + 0,015 (KAB) + 0,029 (SY) + 0,175 (UY) - 0,034 (GRH)$

Tablo 8 incelendiğinde; yardımsever sessizlik / yardımsever sessizlik değişkenlerinin %32,4'lük / %28,2'lik ilişki seviyesinde (r) ve %8,3 / %5,7 (Düzeltilmiş R kare) oranında duygusal zekâ becerilerine bağlı olduğu ve bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (p=0.000<0,01 ; p=0,005<0,01). Dolayısıyla H4.3(a/b) hipotezi her iki bağımlı değişken için kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yardımsever sessizlik üzerine, yalnızca kişisel beceriler (p=0,039<0,05) ve genel ruh hali (p=0,036<0,05) boyutlarının etkisinin olduğu; yardımsever sessizlik üzerine sadece kişisel beceriler (p=0,042<0,05) boyutunun etkisinin olduğu diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; kişisel beceriler boyutunun genel ruh hali boyutuna kıyasla yardımsever sessizlik üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür.

6.4.2. Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Farklar

Sigorta şirketlerindeki çalışanların, duygusal zekâ becerileri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi? Bu araştırma sorusu doğrultusunda, uygulanan bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü (basit) varyans analizi yardımıyla ana ve alt hipotezler ile ilgili elde edilen sonuçlar irdelenecektir.

H5: Sigorta şirketi çalışanlarının *duygusal zekâ becerileri*; demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5.1: Çalışanların *cinsiyetleri* ile KB (a), KAB (b), SY (c), UY (d), GRH (e) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5.2: Çalışanların *yaşları* ile KB (a), KAB (b), SY (c), UY (d), GRH (e) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5.3: Çalışanların *medeni durumları* ile KB (a), KAB (b), SY (c), UY (d), GRH (e) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5.4: Çalışanların *eğitim durumları* ile KB (a), KAB (b), SY (c), UY (d), GRH (e) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5.5: Çalışanların *kurum tecrübeleri* ile KB (a), KAB (b), SY (c), UY (d), GRH (e) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5.6: Çalışanların *mesleki tecrübeleri ile* KB (a), KAB (b), SY (c), UY (d), GRH (e) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların, kişisel becerilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p=0,032<0,05$); diğer duygusal zekâ becerilerinin (KAB-SY-UY-GRH) ise herhangi bir farklılık göstermediği ($p>0,05$ / $p>0,10$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H5.1(a) hipotezi kabul edilirken; H5.1(b) H5.1(c) H5.1(d) H5.1(e) hipotezleri ise reddedilmiştir. Ortalamalar bazında ise kadınların kişisel becerilerinin (4,13), erkeklerinkinden (4,01) daha fazla olduğu görülmüştür.

Çalışanların, stres yönetimi ve uyumluluk düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p=0,060<0,10$; $p=0,034<0,05$); diğer duygusal zekâ becerilerinin (KB-KAB-GRH) ise herhangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ / $p>0,10$). Bunun sonucunda, H5.2(c) ve H5.2(d) hipotezleri kabul edilirken; H5.2(a) H5.2(b), H5.2(e) hipotezleri ise reddedilmiştir. Bununla birlikte, ortalamalar yönünden 30-39 yaş grubundakilerin stres yönetimi düzeyinin (3,66), 40-49 ve 18-29 yaş grubundakilere (3,51 ve 3,48) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine ortalamalar açısından; 30-39 yaş grubundakilerin uyumluluk düzeyinin (3,86) 18-29 ve 40-49 yaş grubundakilerine (3,73 ve 3,58) kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanların, kişisel becerileri, kişilerarası becerileri, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali düzeylerinin medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$ / $p>0,10$). Dolayısıyla, H5.3 (a/b/c/d/e) ve H5.4 (a/b/c/d/e) hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların, uyumluluk ve genel ruh hali düzeylerinin kurum tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p=0,006<0,01$; $p=0,096<0,10$); diğer duygusal zekâ becerilerinin ise tecrübeye bağlı olarak değişmediği tespit edilmiştir ($p>0,05$ / $p>0,10$). Bunun sonucunda, H5.5(d) ve H5.5(e) hipotezleri kabul edilirken; H5.5(a), H5.5(b), H5.5(c) hipotezleri ise reddedilmiştir. Ortalamalar bazında, çalışanların uyumluluk ve genel ruh hali düzeylerinin 1 yıldan az (3,66 ; 4,17), 1-5 yıl (3,83 ; 4,34) 6-10 (3,99; 4,38) yıllık tecrübeye kadar istikrarlı olarak arttığı; 11-15 yıl aralığında (3,68; 4,05) düşüş yaşadığı ve 16-20 yıl aralığında (UY: 4,06; GRH: 4,70) ise tekrar yükselişe geçtiği görülmüştür.

Çalışanların; kişisel becerileri ($p=0,031<0,05$), kişilerarası becerileri ($p=0,081<0,10$), stres yönetimi ($p=0,002<0,01$), uyumluluk ($p=0,000<0,01$) ve genel ruh hali ($p=0,003<0,01$) düzeylerinin mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Akabinde, bu farklılığın 6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olan çalışanlardan kaynaklandığı bulunmuştur. Dolayısıyla, H5.6 (a/b/c/d/e) hipotezleri kabul edilmiştir.

6.4.3. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki Farklar

Çalışanların, örgütsel sessizlik / örgütsel seslilik davranışlarının, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü (basit) varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H6: Sigorta şirketi çalışanlarının *örgütsel sessizlik – örgütsel seslilik davranışları; demografik özelliklerine* göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6.1: Çalışanların *cinsiyetleri* ile KZ (a), SZ (b), YZ (c) / KS (d), SS (e), YS (f) davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.2: Çalışanların *yaşları* ile KZ (a), SZ (b), YZ (c) / KS (d), SS (e), YS (f) davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.3: Çalışanların *medeni durumları* ile KZ (a), SZ (b), YZ (c) / KS (d), SS (e), YS (f) davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.4: Çalışanların *eğitim durumları* KZ (a), SZ (b), YZ (c) / KS (d), SS (e), YS (f) davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.5: Çalışanların *kurum tecrübeleri* ile KZ (a), SZ (b), YZ (c) / KS (d), SS (e), YS (f) davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6.6: Çalışanların *mesleki tecrübeleri* ile KZ (a), SZ (b), YZ (c) / KS (d), SS (e), YS (f) davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların, savunmacı sessizlik ($p=0,005<0,01$), kabullenici seslilik ($p=0,005<0,01$) ve savunmacı seslilik ($p=0,054<0,10$) davranışlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; kabullenici sessizlik ve yardımsever sessizlik davranışlarının herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$ / $p>0,10$). Bunun sonucunda, H6.1(b), H6.1(d) ve H6.1(e) hipotezleri kabul edilmiştir. Ortalamalar bazında ise erkeklerin, savunmacı sessizlik, kabullenici seslilik ve savunmacı seslilik davranışlarının (1,74-2,84-1,78), kadınlarınkinden (1,51-2,54-1,60) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların, yardımsever sessizlik ($p=0,037<0,05$) ve savunmacı seslilik ($p=0,043<0,05$) davranışlarının yaş değişkenine bağlı olarak değiştiği; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, kabullenici seslilik ve yardımsever seslilik davranışlarının yaş değişkenine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$ / $p>0,10$). Dolayısıyla, H6.2(c) ve H6.2(e) hipotezleri kabul edilmiştir. Ortalamalar açısından; 18-29 yaş grubundakilerin yardımsever sessizlik davranışlarının (4,22), 30-39 ve 40-49 yaş grubundakilerine (4,18 - 3,62) kıyasla daha yüksek olarak bulunmuştur. 40-49 yaş grubundakilerin ise savunmacı seslilik davranışlarının (2,02), 30-39 ve 18-29 yaş grubundakilerine (1,75 - 1,57) kıyasla daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu veriler çerçevesinde, çalışanların yaşları arttıkça yardımsever sessizlik davranışlarının azaldığı; savunmacı seslilik davranışlarının ise arttığı saptanmıştır.

Çalışanların, kabullenici sessizlik - seslilik, savunmacı sessizlik - seslilik ve yardımsever sessizlik-seslilik boyutlarının hem medeni hallerine hem de eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$ / $p>0,10$). Bunun sonucunda, H6.3(a/b/c/d/e/f) ve H6.4(a/b/c/d/e/f) hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların, kabullenici seslilik davranışlarının, kurum tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; diğer değişkenlerin ise kurum tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$ / $p>0,10$). Dolayısıyla, yalnızca H6.5(d) hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar yönünden, çalışanların kabullenici seslilik davranışlarının 1 yıldan az (2,50), 1-5 yıl (2,71) ve 6-10 yıllık (2,91) tecrübeye kadar istikrarlı bir biçimde arttığı, 6-10 yıl aralığında en yüksek seviyeye ulaştığı, 11-15 yıl (2,72) ve 16-20 yıl aralıklarında (1,60) ise düşüşe geçtiği görülmüştür.

Çalışanların, savunmacı sessizlik ($p=0,088<0,10$), kabullenici seslilik ($p=0,008<0,01$) ve yardımsever seslilik ($p=0,094<0,10$) davranışlarının, mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık

gösterdiği; diğer değişkenlerin ise mesleki tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0.05$ / $p>0.10$). Bunun sonucunda ise H6.6(b), H6.6(d) ve H6.6(f) hipotezleri kabul edilirken; H6.6(a), H6.6(c) ve H6.6(e) hipotezleri ise reddedilmiştir.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların baskın olan duygusal zekâ becerileri; yaşama bakış açısını ya da öz motivasyonu temsil eden *genel ruh hali* ve başkalarını anlama, onlarla ilişki kurma ve iyi geçinmeyi ifade eden *kişilerarası beceriler* olarak belirlenmiştir. Sessizlik / seslilik davranışı türleri açısından ise örgütsel seslilik, örgütsel sessizlikten kısmen daha yüksek olmasına rağmen, her iki davranışın da orta düzeyde gerçekleştiği bulunmuştur. Bunun yanında, çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizlik-seslilik davranışlarına kıyasla yüksek bir oranda *yardımsever seslilik* ve *yardımsever sessizlik* davranışı gösterdikleri saptanmıştır.

Sigorta şirketlerindeki çalışanların; duygusal zekâ becerilerinin, örgütsel sessizlik / örgütsel seslilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Bu araştırmanın ana problemi çerçevesinde; istatistiki analizler yardımıyla tespit edilen etkileşimler üzerine ise şu değerlendirmeler yapılabilir:

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *kabullenici sessizlik* davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; yalnızca *kişisel beceriler* ve *uyumluluk* boyutlarının etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, aşağıda görülen sonuçlar elde edilmiştir:

Kendini doğru bir şekilde algılayan, kendi duygularının farkında olan, kendi duygularını ve kendisini açıkça ifade edebilen, duygusal açıdan başkalarına bağımlı olmayan ve kendi potansiyelini gerçekleştirmek ve kişisel amaçlarına ulaşmak için çabalayan çalışanların; örgütsel koşulları derinden kabul etme, alınacak kararlara razı olma, örgütten sürekli ayrılmayı düşünme, mevcut alternatiflere yönelik sınırlı farkındalık gösterme ve fark yaratmada düşük öz yeterliliğe sahip olduğunu düşünmeye yönelik eğilimlerinin azaldığı söylenebilir. Dolayısıyla, değişime yönelik öneriler sunma, problemlere çözüm üretme, kendilerini, işlerini ve organizasyonlarını geliştirme / iyileştirme hususlarında bilgi, fikir ve önerilerini saklamaya yönelik davranışları da azalmaktadır. Açıkçası, çalışanların kişisel becerilerinin artması, kabullenici sessizlik davranışlarını azaltmaktadır.

Çevresel farkındalığa sahip olan, eski alışkanlıklarını değiştirebilen, problemlerin çözümüne ilişkin farklı yollar arayan ve onları etkili bir şekilde çözebilen, yeni şartlara ayak uydurabilen, hislerini ayarlayabilen ve hayallere fazla kaptırmadan dışsal gerçeklikler ile düşünebilen çalışanların, kabullenici tarzındaki sessizlik davranışlarının da azaldığı görülmektedir. Özetle, çalışanların uyumluluk düzeylerinin artması, kabullenici sessizlik davranışlarını azaltmaktadır.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *kabullenici seslilik* davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; *kişisel beceriler*, *kişilerarası beceriler*, *stres yönetimi* ve *uyumluluk boyutlarının* anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda;

Çalışanların; öz saygı, duygusal öz farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme düzeylerinin artması dolayısıyla; fark oluşturmayaacağı ya da örgütten ayrılma düşüncesiyle kendi kararları yerine grubun kararlarına razı olma veya destekleme hususundaki eğilimlerinin azaldığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğunun; yapacaklarının kendilerine sık sık söylendiği bir işte

çalışmak istemedikleri, kendi başlarına etkili kararlar alabildikleri, başkalarıyla çalışırken kendi fikirlerine daha çok güvenmeyi tercih ettikleri ve birileriyle aynı fikirde olmadıklarında bunu onlara rahatlıkla söyleyebildikleri görülmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanların kişisel becerilerinin artması, kabullenici sesliliği azaltmaktadır.

İnsanların duygularını, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlayabilen, onlarla kalıcı ve sağlam ilişkiler kurabilen, onlara yardım etmekten hoşlanan, saygı duyan, onların güvenini rahatlıkla kazanabilen, kolaylıkla arkadaş edinebilen ve çevresindekiler ile iyi geçinebilen çalışanların; kabullenici tarzdaki seslilik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğunun; diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösterdikleri, arkadaşları onlara özel şeyleri rahatlıkla anlatabildikleri ve sosyal birisi olarak algılandıkları görülmektedir. Açıkça görülmektedir ki, çalışanların kişilerarası becerilerinin artması, kabullenici sesliliği arttırmaktadır.

Endişesini ve öfkesini rahatlıkla kontrol edebilen, üzücü olaylar ile kolaylıkla yüz yüze gelebilen, can sıkıcı problemler ile nasıl baş edeceğini ve zor şartlarda soğukkanlılığını nasıl koruyacağını bilen çalışanların; kabullenici seslilik eğilimlerinin azaldığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğunun; problemlere çözüm üretme hususunda çalışma arkadaşları ile aynı fikirde olma ve alınacak kararlara razı olma eğilimleri düşüktür. Başka bir deyişle, çalışanların stres yönetimi düzeylerinin artması, kabullenici sesliliği azaltmaktadır.

Çalışanların; esneklik, gerçeklik ve problem çözme becerilerinin artması dolayısıyla; kabullenici seslilik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; ilgili olmadıkları konularda, çalışma arkadaşlarının fikirlerine uymakla birlikte nadiren yeni fikirler de önermeyi tercih etmektedirler. Kısacası, çalışanların uyumluluk düzeylerinin artması, kabullenici sesliliği arttırmaktadır.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik* davranışları üzerine etkisi incelendiğinde; yalnızca *kişisel beceriler* boyutunun etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda, bulunan sonuçlar sıralanacaktır:

Kendilerini oldukları gibi kabul eden, seven, takdir eden ve sahip oldukları kişilik tarzından hoşnut olan açıkçası kişisel becerileri yüksek olan çalışanların; kendini korumak isteme ve korku temelli bilgi, fikir ve önerilerini saklamaya yönelik davranışlarının azaldığı görülmektedir. Örneğin çalışanların çoğunluğu; gelecek kaygısı hissetmemelerinden ya da yöneticilerinin tepkisinden korkmadıklarından dolayı, değişime yönelik fikirlerini, problemlere çözüm üretme hususundaki görüşlerini, çalıştıkları organizasyonu ve işlerini geliştirmeye yönelik bilgilerini kendilerine saklamayı reddetmektedirler.

Başkaları ile aynı fikirde olmadıklarında bunu onlara rahatlıkla söyleyebilen, haklarını sonuna kadar savunan, istedikleri zaman rahatlıkla “hayır” diyebilen, kendi başlarına etkin ve etkili kararlar alabilen açıkçası kişisel becerileri yüksek olan çalışanlar; iş yerindeki korkuları ve kendilerini korumak istemeleri dolayısıyla bilgi, fikir ve önerilerini seslendirmeye yönelik eğilimlerinin azaldığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; korkuyla motive edilmediklerinden dolayı yalnızca grupla aynı fikirde olduklarında kendilerini ifade etmeyi, dikkatleri başka kişilerin veya konuların üzerine çekecek açıklamalar yapmayı ve grubu destekler tarzda görüş bildirmeyi reddetmektedirler.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *yardımsever sessizlik* davranışı üzerine etkisi incelendiği takdirde; yalnızca *kişisel beceriler ve genel ruh hali* boyutlarının etkisinin olduğu; diğer

boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanların kişisel becerilerinin ve genel ruh hali düzeylerinin artması yardımsever sessizliği arttırmaktadır.

Duygusal zekânın kişisel beceriler boyutu yüksek olan çalışanların; sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları bağlamında çevrelerindeki insanlara ya da çalıştıkları örgüte yarar sağlamak amacıyla iş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini kendilerine saklama eğilimlerinin açıkçası yardımsever sessizlik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; işletmedeki işbirliğini korumak için gizli örgütsel bilgileri muhafaza etmeyi tercih etmekte, işletmenin yararına olduğunu düşündükleri için özel bilgileri korumayı düşünmekte, işletme ile ilgili sırları açıklama hususunda başkalarından gelen baskılara direnen bir yapı göstermekte ve işletmeye zarar verme ihtimali olan bilgileri ise ifşa etmeyi reddetmektedirler.

Duygusal zekânın genel ruh hali boyutu yüksek olan çalışanların; yardımsever sessizlik eğilimlerinin arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu çok zor durumların üstesinden gelebileceğine inanmakta, en iyisini ümit etmekte, talihsizliklere rağmen olumlu düşünebilmekte ve hayatından memnun bir duruş sergilemektedir. Sahip oldukları işbirliği ve fedakârlık güduları; hayata karşı optimist ve mutlu bakış açıları sayesinde çalıştıkları organizasyonda pozitif bir atmosfer oluşmasını sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, gönüllü olarak çalıştıkları organizasyona ve meslektaşlarına fayda yaratmak amacıyla iş ile ilgili gizli bilgileri ve fikirleri kendilerine saklama eğilimi göstermektedirler.

Duygusal zekâ becerilerinin eş zamanlı olarak *yardımsever seslilik* davranışı üzerine etkisi incelendiğinde; yalnızca *kişisel beceriler* boyutunun etkisinin olduğu; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda; aşağıda görülen sonuçlar elde edilmiştir:

Çalışanların kişisel becerilerinin artması dolayısıyla; işbirliği ve fedakârlık temelli bilgi, fikir ve önerilerini seslendirmeye yönelik davranışlarının arttığı söylenebilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu; işletmenin yararına olacak şekilde problemlere çözümler sunmayı tercih etmekte, işletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirmekte ve sunmakta, çalışma arkadaşları desteklemese dahi, iş ile ilgili konular hakkındaki fikirlerini açıklamakta ve işletmenin yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerini dile getirmeyi tercih etmektedirler. Bir başka ifadeyle, çalışanların kişisel becerilerinin artması yardımsever sesliliği arttırmaktadır.

Bu araştırmada, sigorta sektöründeki çalışanların duygusal zekâ becerileri ile örgütsel sessizlik-seslilik türleri ilişkilendirilmiştir. Çalışanların, hangi konularda ve neden sessiz kaldıkları, sessizlik davranışını nasıl öğrendikleri, sessizlik olgusunun sonuçları ve baskın olan duygusal zekâ becerileri üzerine farklı kültürlerin, sektörlerin, kişilik tarzlarının, örgütsel ve yönetsel yapıların etkisi gelecek araştırmalara dahil edilebilir.

Bu araştırmada çalışanların duygusal zekâ becerileri içerisinde genel ruh hali düzeyleri en yüksek bulunurken, stres yönetimi düzeyleri ise en düşük çıkmıştır. Bu sonuç son derece şaşırtıcıdır. Çünkü yaşamdan nasıl zevk alacağını bilen, kendinden, başkalarından ve yaşamın genelinden memnuniyet duyan ve kendilerini zayıf görmek yerine hataların veya talihsizliklerin koşullarda olduğuna inan ve olumlu düşünebilen açıkçası öz motivasyonları yüksek kişilerin; umutsuzluğa kapılmadan ve kontrollerini kaybetmeden strese etkili ve etkin bir şekilde başa çıkmaları beklenmektedir. Bu kapsamda, anketin anlaşılabilirliğini arttırmak için özellikle de stres yönetimi ve genel ruh hali ile ilgili sorulara

yönelik; olumsuz içerikli ifadelerin (analiz edilirken ters kodlamaya gerek kalmadan) olumlu hale getirilmesi ya da genellikle, zaman zaman, çoğu durumda, son birkaç yılda, bazı şeyler, çok fazla, çok sık, uygun bir zamanda gibi muğlak ifadelerin çıkarılması önerilebilir. Örneğin, en basit şekliyle “üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur yerine karşılaştığım üzücü olaylarla kolaylıkla baş edebilirim / çok fazla strese dayanamam yerine stresle rahatlıkla başa çıkabilirim / yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum yerine yeni bir şeylere başlamadan önce başarılı olacağımı hissederim” gibi açık ifadeler kullanılabilir.

İşgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, yönetici, çalışan ve müşteri ilişkilerini geliştirme, yaratıcılık, içsel motivasyon, karar almada etkinlik, örgütsel bağlılık ve güven, örgütsel değişim, gelişim ve öğrenme hususlarında etkinliğin sağlanabilmesi için hakkaniyetli, destekleyici ve katılımcı bir örgütsel-yönetimsel yapı içerisinde sessizlik iklimi yerine örgüt içi iletişimin güçlendirilmesine ve beşeri ilişkilere yön veren duygusal zekâ becerilerine mümkün mertebe ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda şu yorumlar yapılabilir:

Karar alma yetkisinin üst kademelerden alt kademelere doğru göçerildiği bir adem-i merkezi yapı yaratılmalı, çalışanların yalnızca teknik becerilerini geliştirmenin dışında duygusal zeka becerilerinin öğrenilmesine ve sürekli geliştirilmesine önem gösterilmeli, sadece ekonomik araçlarla çalışanlara tatmin sağlamak yerine psiko-sosyal açılardan motivasyon sağlanmalı, çıktı temelli performans kriteri yerine gelişme tabanlı bir uygulama ve sürekli yakından denetim yerine otokontrol sistemi benimsenmelidir. Ayrıca, organizasyon içindeki formal yapıların yanında informal yapılar ihmal edilmemelidir. Bu doğrultuda, hızlı ve doğru karar almanın gerektiği durumlarda, örgütsel amaçları tıpkı kendi kişisel amaçları gibi gören duygusal bağlılıkları ve motivasyonları yüksek çalışanlar örgütsel değişime veya problemlere yönelik fikirlerini, önerilerini, kaygılarını ve şikayetlerini rahatlıkla dile getirebilecek ve inisiyatif kullanabileceklerdir.

Çalışanların ihtiyaçları, güdeleri ve becerileri doğru tespit edilebilirse, organizasyon içerisinde etkin kadrolama sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, kişilerarası becerileri yüksek olan bir çalışan, bunu sağlayabilecek bir işe veya departmana yerleştirilebilir. Böylelikle, motivasyon için gerekli çalışma atmosferine sahip olan çalışan; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak işe yansıtacaktır. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da “adama göre iş değil, işe göre adam” liyakat prensibinin muhakkak surette korunmasıdır.

Örgütsel düzeyde; duyguları önemseyen, ahenkli ve etkili bir kültürün oluşturulabilmesi için duygusal gerçekliğin keşfedilmesi, ideal vizyonun ve duygusal zekânın yaratılması gerekmektedir. Bu bağlamda (Goleman, Boyatzis & McKEE, 2002: 230-234); duygusal gerçekliği keşfetmek için grubun değerlerine ve örgütün bütünlüğüne saygı göstermek, hız kazanmak için yavaşlamak ve aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim stratejisi uygulamak şarttır. Anlamli bir vizyonun yaratılması için çalışanları emirlere göre hizaya sokmak yerine, onların kendi hayallerinden, kendi inanç ve değerlerinden ödün vermeksizin örgütün hayallerine uzanabilmelerini sağlamak gereklidir. Duygusal zekânın desteklenmesi açısından ise korku ve kuşkuyu besleyen liderlik tarzları yerine ahenk oluşturan tarzların uygulanması, çalışanlara; yaptıkları işlerin anlamli olduğu duygusunu vererek kolektif enerjilerini çalıştıkları örgüt için etkili ve etkin kullanmalarını sağlayacaktır.

8. KAYNAKÇA

- Acar, Füsün (2002), “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.12, (53-68).
- Alpan, Göksel - Efil, İsmail (2011), “Bir Yönetim Modeli Önerisi: Toplam Entropi Yönetimi”, *Business and Economics Research Journal*, Cilt. 2 Sayı. 1, (53-87).
- Bar-On, Reuven (1997), *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) User's Manual*, Toronto: MHS Inc.
- Bilgili, Emine. - Ecevit, Eyyup (2008), “Sağlık Hizmetleri Piyasasında Asimetrik Bilgiye Bağlı Problemler ve Çözüm Önerileri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt.11, Sayı.2, (201-228).
- Çiftçi, Hakkı (2004), “Türk Sigorta Sektörünün Sorunları; DEA Analizi ile Türk Sigorta Şirketlerinin Etkinlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.13 Sayı.1 (121-150).
- Demireli, Cemalettin - Timur, M. Necdet (2011), “Kurumsal Müşterilerde Sigorta Şirketi Seçimi Üzerine Bir Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.30, (1-18).
- DPT (2007), *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*, Ankara.
- Dyne, Linn Van - Ang, Soon. - Botero, Isabel. C. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, Cilt.40, Sayı.6 (1359-1392).
- Erdemir Ali Volkan (2009), “Japon Kültüründe Sessizlik Kavramı”, *Türkiye Asya Pasifik Çalışmaları Yıllığı*, Sayı 4, (32-39).
- Goleman Daniel - Boyatzis Richard - Mekee Annie (2002), “*Yeni Liderler*”, Çev: Filiz Nayır ve Osman Deniztekin, 2.Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, Daniel (1999), “*Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*”, Çev: Banu Seçkin Yüksel, 15. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, Daniel (2000), “*İş Başında Duygusal Zekâ*”, Çev: Handan Balkara, 3. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- İşseveroğlu, Gülsün - Hatunoğlu Zeynep (2012), “Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sisteminin Makro Ekonomik Dinamiklere Etkisi Kapsamında Swot Analizi”, *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı. 56, (155-174).
- Kamilçelebi, Hatime (2012), “Türkiye’de Sigorta Sektörünün Swot Analizi ve Bir Araştırma”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt.4, Sayı.1, (45-54).
- Morrison, Elizabeth Wolfe - Milliken, Frances J. (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, Cilt. 25, Sayı 4, (706-725).
- Ömürbek, Nuri - Altın, Fatma Gül (2008), “Sigortacılık Sektöründe Bilgi Teknolojilerinin Uygulanmasına İlişkin Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.13, Sayı.3, (105-127).

- Rafaeli, Anat - Sutton, Robert I. (1987), "Expression of Emotion As Part of the Work Role", *Academy of Management Review*, Cilt.12, Sayı.1, (23-37).
- Seviçin, Ahmet (2006), "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 15, (109-124).
- Tepecik, Filiz. - Yazıcı, Ayla (2012), "Sağlık Sektöründeki Etik Problemlerinin Nedenleri", *International Conferance on Eurasian Economies*, Almaty-Kazakistan, (382-388).
- Torlak, Ömer - Özdemir, Şuayıp - Erdemir, Erkan (2008). "İĞİAD İş Ahlakı Raporu", (Ed) Ahmet Yaşar, İĞİAD Yayınları, İstanbul.
- Tunçel, Özgür (2015), "Örgütlerde Duygusal Zekâ İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tunçel, Özgür - Taslak, Soner (2016), "Örgütsel Sessizlik", (Ed) Soner Taslak ve Birgül Çiftçi, *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*, Beta Yayınları, İstanbul, (205-240).