

İŞGÖRENLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç.Dr. Recep KILIÇ*

ÖZ

Araştırma hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin, kendisinin ve/veya başkasının duygularını anlama, yönetme ve yönlendirme yetisi olarak tanımlanabilecek duygusal zekaları ile işgörenlerin içinde buldukları örgüte karşı negatif düşünceleri, örgütten nefret etme veya örgütte yapılanların doğru, hakkaniyetli ve samimiyetten uzak olduğuna dair duygu ve düşünceleri olarak tanımlanabilecek örgütsel sinizmleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda; Türkiye genelinde hizmet işletmelerinde faaliyet gösteren 412 kamu ve özel sektör çalışanına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; işgörenlerin duygusal zekaları ile özellikle örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duygusal sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, duygusal zekası yüksek işgörenlerin duygusal sinizmlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte demografik özelliklerden sektör ile duygusal zeka arasında; sektör ve statü ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu da araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Zeka, Sinizm, Örgütsel Sinizm*

Jel Sınıflandırması: *M10, M12, D23*

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CYNICISM OF EMPLOYEES

ABSTRACT

The research was carried out in order to illustrate the relationship between the service industry employees' emotional intelligence, which can be defined as the one's ability to understand, manage, and direct his/her or other individuals' emotions and their organizational cynicism described as the employees' negative attitudes towards the organization they work in, hatred to the organization, or their opinions and feelings that the actions carried on in the organization are out of righteousness and fairness. To that end, a survey has been conducted including the public and private sector employees operating in service sector across Turkey. The survey results showed that there is a negative relation between employees' emotional intelligence and emotional cynicism, a sub-dimension of organizational cynicism, and so the employees with higher emotional intelligence have lower emotional cynicism. In

* Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F., İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

addition to this, significant relationships between sector and emotional intelligence and also between sector, status and organizational cynicism can be seen as a result of demographic variables.

Key Words: *Emotional Intelligence, Cyncism, Organizational Cyncism.*

JEL Classification: *M10, M12, D23*

1.GİRİŞ

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için çalışanların müşterileri anlaması ve onlara pozitif yaklaşması, sorunları çözmeye pratik kararlar alabilmesi hayati önem taşımaktadır. Bu beceriler duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireylerde görülmektedir.

Çalıştığı işletmeye karşı sürekli olumsuz tutum içerisinde olan, firmasını küçültücü faaliyetlerde bulunan ve kendi çıkarlarını işletme çıkarlarından üstün gören “sinik” bireylerin oluşturduğu hizmet işletmelerinin de uzun ömürlü olması beklenemez.

Bu çalışmada hizmet işletmelerinde çalışan bireylerin duygusal zekalarının sinik davranışları nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca demografik olarak hangi çalışanların duygusal zekalarının yüksek olduğu, hangi çalışanların sinik davranışlar sergiledikleride incelemeye konu olmaktadır. Bu amaçla ilk bölümde duygusal zeka ve örgütsel sinizm konuları literatür kaynaklarından yararlanılarak aktarılmaya çalışılmaktadır. Araştırma bölümünde ise hizmet işletmelerinde çalışanlara yönelik yapılan incelemeler istatistiksel analizler aracılığıyla sunulmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Duygusal Zeka

Duygusal zeka ile ilgili Mayer, Salovey ve DiPaolo (1990) ile Salovey ve Mayer (1990) tarafından son yıllarda önemli çalışmalar yapılmıştır. Ancak duygusal zekanın popülerlik kazanması Daniel Goleman’ın (1995) “Duygusal Zeka” ve iş yaşamında duygusal zekayı irdeleyen “İşbaşında Duygusal Zeka” (1998) adlı kitapları ile olmuştur. Reuven Bar-On (1997) ise duygusal zekayı ölçen ilk araştırmacı olmuştur. Bar-On’un araştırmaları duygusal zekanın tanınmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Akt. Doğan ve Şahin, 2007:234-235).

Reuven Bar-On, duygusal zeka kavramını “Bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde; duygusal kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür.”, şeklinde tanımlamıştır. Salovey ve Mayer ise “Bir kişinin kendi ya da başkalarının hislerini ve duygularını yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilginin kullanılmasıdır” şeklinde tanımlamışlardır. Goleman ise duygusal zekayı “Azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisi” olarak tanımlamıştır (Akt. Sudak, 2011:12-13).

Mayer ve Salovey'e (1995) göre; duygusal zeka, birbiriyle etkileşim içinde olan iki temel kişilik özelliğine işaret etmektedir. Bilişsel ve duygusal sistemler olarak adlandırılan bu iki özellikte; zeka standartları daha çok bilişsel başarıyla özdeşleştirilirken, uyum standartları da duygusal tepkilerle özdeşleştirilmektedir. Duygusal zekanın esaslarından birisi de, duygusal tepkilerin mantıksal olarak duygularla ilgili bazı inanışlara uyumlu veya uyumsuz olabileceğidir. Yaşamın ilk dönemlerinde ortaya çıkan korku, mutluluk gibi "yalın" duygusal tepkiler, çok az bilişsel yeterlilik gerektirir. Bunları en iyi değerlendirme şekli, uyumlu veya uyumsuz olarak değerlendirmektir. Fakat birey, fiziksel ve zihinsel gelişimiyle birlikte, karşılaştığı durumlar için daha kompleks tepkiler geliştirir ve duygusal tepkileri de bilişsel açıdan beslenmiş daha kompleks duyguları içerir. Bu duygusal tepkiler, bireyin mantık yoğunluğuyla yani zekasıyla değerlendirilir.(Akt. Sudak, 2011:15) .

Duygusal Zeka kavramı literatüre kazandırıldıktan sonra, duygusal zeka ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Holt (2007)' ye göre duygusal zeka modelleri iki bakış açısı altında toplanabilir. Birincisi, duygusal zekayı düşünceleri ve duyguları bütünleştiren bir yetenek veya yetenekler topluluğu olarak değerlendirir. Bu bakış açısına göre, duygusal zeka pratik, sosyal ve kişisel zekayı içeren ve zeka türleri sınıflaması içerisinde yer alan bir kavramdır. İkincisi, karma modellerdir. Bu modellerde duygusal süreçlerle iyimserlik ve inatçılık gibi kişilik özelliklerini birleştirir. İş yaşamında ve örgütsel düzenlemelerde çoğunlukla karma modeller kullanılır. Karma modellere göre duygusal zeka kişisel özelliklerin, zihinsel yeteneklerin ve öğrenilebilir yeteneklerin birleşimidir (Akt. Kavcar, 2011:134).

2.2. Örgütsel Sinizm

Kavram olarak sinizmin temelleri milattan önce 5. yüzyılda antik Yunan'da kurulan "Sinizm Okulu"na dayanmaktadır. Her ne kadar o zamanlardan günümüze sinizm kavramı ciddi manada değişmiş olsa da hala birçok kişi tarafından kötülükle ilişkilendirilmektedir. Sinizm kavramı daha çok kişilik ve toplumsal odaklı çalışmalara konu olsa da tutumla ilgili bir kavram olmasından dolayı örgütler için önemli bir kavram durumuna gelmiştir (Kanter ve Mirvis, 1989:250; Kim vd., 2009:1440).

Kendisinin ve diğer insanların sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan kişi "Sinik" ve bu kavramı açıklayan düşünceye "Sinizm" denmektedir. Sinizmde temel inanç dürüstlük, adalet ve hoşgörünün kişisel çıkarlar için feda edileceğidir. Her ne kadar sinizm "septizm, şüphecilik, güvensizlik, pesimizm ve negatifik" kavramlarına yakın manaları içerse de kişinin devamlı kusur araması, müşkülpesent ve eleştirici oluşu temel özellikleridir (Erdost vd., 2007:514)

Dean vd.(1998:345) 'e göre örgütsel sinizm, beklenti, atfetme, tutum ve sosyal değişim kuramlarının temeline dayanır. Örgütsel sinizm, "organizasyonun bütünlükten yoksun olması ve işgörenin çalıştığı işletmeye karşı olumsuz tutumu" olarak ifade edilir. Sinizm örgüte karşı olumsuz duygu besleme ve örgüte ilişkin küçük düşürücü ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimindeki

duygu ve düşünceleri kapsamaktadır. Örgütsel sinizm kısaca, bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu olarak ifade edilmektedir.

Çalışanlarda sinizmin ortaya çıkmasına neden olan faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmıştır. Literatürde sinizmi oluşturan faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır. Kişisel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, gelir ve eğitim düzeyi; örgüt açısından örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, birey-rol çatışması örgütsel sinizmin temel faktörleridir. Unutmamak gerekir ki bir örgütteki olumsuz durumlar örgüt kültürü ve örgüt ikliminin bir sonucudur. (Polatcan ve Titrek, 2014:1292).

Örgütsel sinizm literatürde genel kabul gören şekliyle üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; *Bilişsel Boyut*, *Duygusal Boyut* ve *Davranışsal Boyut*'tur. Bilişsel boyutta, örgütün ve örgütteki bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı üzerinde durulmaktadır. *Bilişsel boyutun* kapsamı incelendiğinde, bireylerin örgütteki; uygulamaların ilkelere dayandığına, hazırlanan resmi belgelerin ciddi olduğuna, insan davranışlarının istikrarlı ve güvenilir olduğuna, bireylerin dürüst, ahlaklı, içten ve samimi olduğuna inanmadıkları görülmüştür (Kalağan, 2009:46). Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu bir nesneye karşı gösterilen *duygusal tepkiler* oluşturmaktadır. İnanç ve düşüncenin bir parçası olarak sinizm organizasyona karşı öfke ve kınama gibi nesnel yargılara dayanmayan güçlü duygusal tepkiler içerir. Hatta bireylerin sinizm seviyeleri arttığında örgütleri akıllarına gelince tiksinti ve utanma duygularını yaşarlar. Örgütsel sinizmin son boyutu *davranışsal boyuttur*. Bu davranışların büyük bir çoğunluğu örgütteki samimiyet ve dürüstlük eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu boyutta ayrıca örgüt hakkında sert eleştiriler, kötü tahminler ve alaycı mizah ifadeleri yer almaktadır (Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188)

3. ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; duygusal zeka ile örgütsel sinizm konularını incelemek ve hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin duygusal zekaları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılacak araştırmada; işgörenlerin duygusal zekaları ile örgütsel sinizmleri arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Ayrıca hizmet sektöründe çalışan personelin demografik özellikleri ile örgütsel sinizm ve duygusal zeka arasındaki ilişkiler de tespit edilmeye çalışılacaktır.

3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik, ikinci bölümde duygusal zeka ve üçüncü bölümde örgütsel sinizm ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Likert tipit sorularda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki cevaplar, 1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum ve 1=Asla - 5=Her zaman seçeneklerinden oluşmaktadır. *Duygusal Zeka Ölçeği* olarak; Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilerek Sudak'ın (2011:52) çalışmasında kullanılan duygusal zeka ölçeğinden

yararlanılmıştır. Ölçek toplam 16 soru ve *Duygularının Farkında Olma, Başkalarının Duygularının Farkında Olma, Duygu Kullanımı ve Duygu Düzenlemesi* olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. *Örgütsel Sinizm Ölçeği* olarak; Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve Sancak'ın (2014:65) çalışmasında kullanılan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 13 soru ve *Bilişsel Sinizm, Duygusal Sinizm ve Davranışsal Sinizm* olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

Duygusal Zeka ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. 16 soru üzerinden verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,897'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=3687,668$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, duygusal zeka ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. *Örgütsel Sinizm* ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. 13 soru üzerinden verilerin faktör analizi uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,903'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=2904,213$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Duygusal Zeka faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük 4 boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu dört boyut toplam varyansın %71,3338'ini açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar "*duygularının farkında olma*", "*başkalarının duygularının farkında olma*", "*duygu kullanımı*" ve "*duygu düzenlemesi*" olarak adlandırılan boyutlardır. Duygusal zeka ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı sırasıyla duygularının farkında olma boyutu için ,895; başkalarının duygularının farkında olma için ,870; duygu kullanımı için ,793 ve duygu düzenlemesi için ,854 olarak bulunmuştur. *Örgütsel sinizm* faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu üç boyut toplam varyansın %68,598'ini açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar "*bilişsel sinizm*", "*duygusal sinizm*" ve "*davranışsal sinizm*" olarak adlandırılan boyutlardır. *Örgütsel sinizm* ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı sırasıyla bilişsel sinizm boyutu için ,856; duygusal sinizm için ,891; davranışsal sinizm için ,826 olarak bulunmuştur.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilme kriteri; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir, olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı vd.,2005:322). Bu kapsamda duygusal zeka ve örgütsel sinizm ölçeklerini oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirmek mümkündür.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Duygusal zeka ve örgütsel sinizm konularını ayrıntılı biçimde incelemeyi ve hizmet sektöründe çalışan işgörenler arasındaki duygusal zeka ve örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın evrenini, Türkiye genelinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin, çeşitli pozisyonlarında görev yapan çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemin

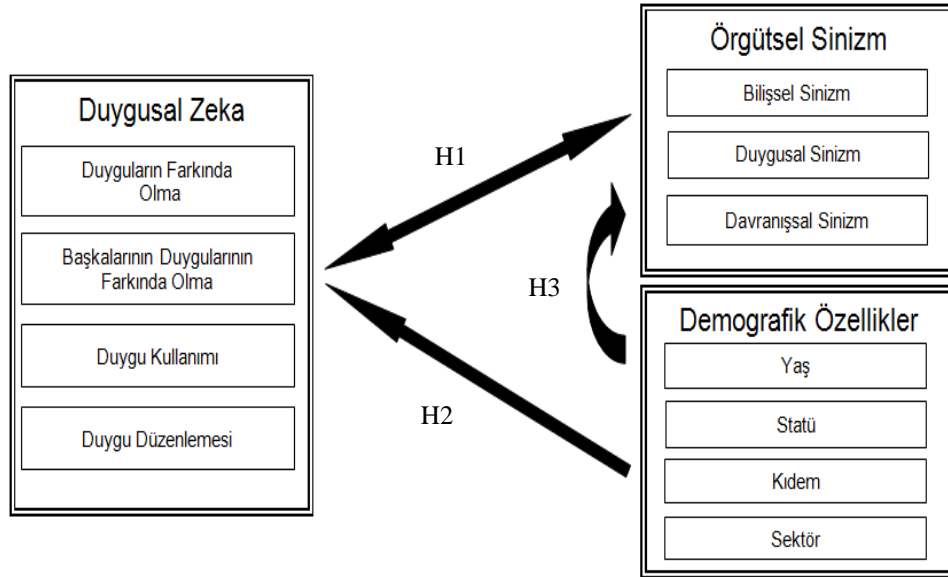
belirlenmesinde Tesadüfi Olmayan Örneklem yöntemlerinden “Kolayda Örneklem” tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında 462 işgörene anket yapılmış ve kullanılabilir durumdaki 412 anket formu ile araştırmanın analiz aşamasına geçilmiştir. Altunışık vd., (2007:127) tarafından, 10 milyon evren büyüklüğü için örneklem büyüklüğünün 384 olması gerektiği ancak, 30’dan büyük 500’den küçük örneklem büyüklüklerinin bir çok araştırma için yeterli olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda 412 işgörenin oluşturduğu örneklem büyüklüğünün çalışma için oldukça yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın, görgül uygulaması ise kamu ve özel sektörde yapılabilmıştır. Aynı zamanda bu araştırma, evrenin oldukça geniş bir alana yayılması, zaman ve maliyet tasarrufu, araştırmaya katılım konusunda istekleri ve araştırmanın yapıldığı dönemde de faaliyetlerine devam etmeleri nedeniyle 462 hizmet çalışanına uygulanabilmiş ancak 412 veri araştırmaya uygun bulunmuştur.

3.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Gündüz (2014:130) tarafından yapılan çalışmada duygusal zeka kişiye dönüklük, genel ruh hali/uyum sağlama, kişiler arası alt boyutlarıyla ele alınmış ve kişiye dönüklük ve kişilerarası alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, genel ruh hali/uyum sağlama ile örgütsel sinizm düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Wiegand (2007:396) tarafından yapılan çalışmada, duyguların iyi yönetilmemesi durumunda pozitif duyguların bile sinizme dönüşebileceği belirtilmiş ve duygusal zeka ile sinizm arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Huy

(1999:334) tarafından yapılan çalışmada bilişsel açıdan bakıldığında duygusal zeka düzeyi yeterli olan kişilerden meydana gelen bir örgütün duygusal konularda sorun yaşayabileceği belirtilmiş olup kişilerin yüksek duygusal zekalarını kendi ilgi alanları ve ihtiyaçları için kullanabileceği; bunun da örgütsel düzeyde tam bir güvensizlik ve de sinizm oluşmasına yol açacağı belirtilmiştir. Ferres ve Connell (2004:67-68) tarafından liderlerin duygusal zekalarının çalışanların değişim sinizmi düzeyi üzerindeki etkisi konusunda yaptıkları çalışmada duygusal zekaları daha yüksek olan liderlerin sinizme karşı oldukları ve değişim sinizmini daha iyi azaltabildikleri tespit edilmiştir. Boussiakou, Boussiakou ve Kalkani (2006:56-57) tarafından öğrencilerin duygusal zekaları ile sinizm, pesimistlik, duygu karmaşası ve optimistlik düzeyleri üzerine yapılan çalışmada öğrencilerin duygusal zekaları ile sinizimleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Yapılan araştırmalar ışığında Hipotez 1 şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez1: Çalışanların duygusal zekaları ile örgütsel sinizimleri ilişkilidir.

Delice ve Günbeyi (2013:224) tarafından polis teşkilatında yapılan çalışmada çalışanların duygusal zekaları ile yaş, kıdem ve rütbe arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Akbolat ve Işık (2012:116) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların yaşları ve kıdemleri ile duygusal zekaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konulmuştur. Özarlan vd. (2009:109) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların yaşları ile duygusal zekaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Sütü (2013:47-54) tarafından sağlık sektöründe yapılan çalışmada ise duygusal zekanın alt boyutlarından olan duyguların kullanımı ile yaş ve statü arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirtilmiş olmasına rağmen kıdem ile duygusal zeka arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu çalışmada 18-24 ile 39 ve üstü yaş grubundakilerin duygusal zekalarının diğerlerine oranla yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sorumlu hemşirelerin ise uzman doktor, klinik şefi ve sağlık yardımcılara oranla duygusal zekalarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Bir diğer çalışmada Daşta (2013:80-85) kadınların erkeklere oranla duygusal zekalarının daha yüksek olduğunu tespit ederken yaş, kıdem ve statü arasında herhangi bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Kim ve Agrusa (2011:595) tarafından yapılan çalışmada üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre duygusal zekalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Jorfi, Yaacob ve Shah (2011:50) ile Kumar ve Muniandy (2012:67)'in araştırmalarında duygusal zekanın 40 ve üstü yaş grubunun alt yaş gruplarından, üstü düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilerden 20 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların daha az kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda duygusal zeka ile demografik faktörler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla Hipotez 2 şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez2: Çalışanların demografik özellikleri ile duygusal zekaları ilişkilidir.

Kalağan ve Aksu (2011:4822) tarafından öğretim görevlileri üzerinde yapılan çalışmada öğretim görevlilerinin örgütsel sinizimleri ile yaş ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken; örgütsel sinizimlerinin evli olanların olmayanlardan, kıdemi yüksek olanların kıdemsizlerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Gibson ve Klein (1970:411), Chiaburu vd.

(2013:7), Bedeian (2007:25) ile Brown ve Cregan (2008:675) tarafından yapılan çalışmalarda ise bir önce belirtilen çalışmanın aksine yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişti olduğu ortaya konmuştur. Kalağan ve Güzeller (2010:89-90) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerin yaşları ile örgütsel sinizmleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, öğretmenlerin kıdemleri ile örgütsel sinizmleri arasında negatif bir ilişki olduğu ve kıdemsiz öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tayfun ve Çatır'ın (2014:358) çalışmasında ise yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken kıdem ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan davranışsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve daha kıdemli çalışanların kıdemsiz çalışanlara oranla davranışsal sinizmlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda sunulan araştırma sonuçları ışığında örgütsel sinizm ile ilişkili olan demografik faktörlerin belirlenmesi için Hipotez 3 şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 3 : Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizmleri ilişkilidir.

3.6. Araştırma Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde araştırmaya ilişkin yapılan ankete katılanların demografik verilerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özellikler

YAŞ	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
18-25	98	23,8
26-30	75	18,2
31-35	74	18,0
36-40	63	15,3
40 ve üzeri	102	24,8
TOPLAM	412	100,0
STATÜ	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Şef/Sorumlu	139	33,7
Çalışan	273	66,3
TOPLAM	412	100,0
SEKTÖR	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Kamu	106	25,7
Özel	306	74,3
TOPLAM	412	100,0
KIDEM	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
1-5	165	40,0
6-10	105	25,5
11-15	59	14,3
16 ve üstü	83	20,2
TOPLAM	412	100,0

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin genel olarak homojen bir şekilde dağılım sergilediği görülmektedir.

Çalışanların duygusal zekaları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesi ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir.

3.6.1. Duygusal Zeka ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Bulguları

Duygusal zeka alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için verilerimiz normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan hipotez testlerinden Spearman's Rank Order Korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Duygusal Zeka Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Duygusal Zeka		DFO	BDFO	DK	DD
Örgütsel Sinizm					
DY.SZM.	Correlation Coeff.	-.239**	-.121*	-.186**	-.156**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,000	,001
	N	412	412	412	412
BL.SZM.	Correlation Coeff.	-.123*	,086	-,028	-,052
	Sig. (2-tailed)	,012	,082	,576	,293
	N	412	412	412	412
DV.SZM.	Correlation Coeff.	-,048	,104*	,073	-,066
	Sig. (2-tailed)	,328	,035	,137	,184
	N	412	412	412	412

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

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

Çalışanların sahip oldukları duygusal zeka alt boyutları olan Duygularının Farkında Olma (DFO), Başkalarının Duygularının Farkında Olma (BDFO), Duygu Kullanımı (DK) ve Duygu Düzenlemesi (DD) ile çalışanların örgütsel sinizm alt boyutlarından olan Duygusal Sinizm (DY.SNZ.), Bilişsel Sinizm (BL.SNZ.) ve Davranışsal Sinizm (DV.SNZ.) arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere kurulan korelasyon modelimiz neticesinde, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Tablo 3'e göre Duygusal Sinizm ile DFO arasında $-0,239$; BDFO arasında $-0,212$; DK arasında $-0,186$; DD arasında $-0,156$ ile zayıf ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bilişsel Sinizm ile DFO arasında $-0,123$ ile zayıf ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar bize çalışanların duygusal zekaları ile örgütsel sinizmleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle Duygusal Sinizm ile Duygusal Zeka arasında dikkat çekici bir ilişki bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle "*Çalışanların duygusal zekaları ile örgütsel sinizmleri ilişkilidir.*" şeklindeki hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir. Kurulan korelasyon modeline ait veriler yukarıda Tablo 3'te gösterilmiştir.

Her ne kadar aradaki ilişki zayıf olsa da korelasyon katsayısının anlamlılık düzeyi, örneklem büyüklüğünden etkilenebilmektedir. Küçük bir örnekte (Örneğin N:30) 0,05 alfa değerinden küçük istatistiksel anlamlılığı olmayan çok kuvvetli olmayan bir korelasyon değeri elde edilebilir. Bununla birlikte büyük örneklerde (Örneğin N:100) çok düşük korelasyon değerleri anlamlı olabilir. Bu noktada bir çok yazar anlamlılık düzeyinin belirlenmesini fakat üzerinde durulmaması gerektiğini ifade etmektedir (Kalaycı vd., 2005:112).

3.6.2. Duygusal Zeka ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Duygusal zeka ile demografik özellikler arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için verilerimiz normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan hipotez testlerinden Mann – Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Duygusal Zeka ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Analizleri

	YAŞ	N	MEAN RANK
Duygusal Zeka	28-25	98	185,82
	26-30	75	220,44
	31-35	74	228,45
	36-40	63	185,26
	40 ve üstü	102	213,32
	Toplam	412	
Chi-Square:8,847 df:4 Asymp.Sig.:,065			
	STATÜ	N	MEAN RANK
Duygusal Zeka	Şef/Sorumlu	139	214,88
	Çalışan	273	202,23
	Toplam	412	
Mann-Whitney U:17808,0 Z:-1,020 Asymp.Sig.:,308			

	KIDEM	N	MEAN RANK
Duygusal Zeka	1-5	165	211,61
	6-10	105	208,42
	11-15	59	187,74
	16 ve üstü	83	207,25
	Toplam	412	
Chi-Square:1,802 df:3 Asymp.Sig.:,615			
	SEKTÖR	N	MEAN RANK
Duygusal Zeka	Kamu	106	232,01
	Özel	306	197,66
	Toplam	412	
Mann-Whitney U:13154,0 Z:-2,561 Asymp.Sig.:,010			

Çalışanların duygusal zekaları ile yaş (*Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi*), statü (*Mann-Whitney U Testi*), kıdem (*Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi*) ve sektör (*Mann-Whitney U Testi*) demografik özellikleri arasındaki, ilişkiyi göstermek üzere yapılan analizler neticesinde, yaş, kıdem ve statü faktörleri ile duygusal zeka arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak sektör faktörü ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara oranla duygusal zekalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle “*Çalışanların demografik özellikleri ile duygusal zekaları ilişkilidir.*” şeklindeki hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir. Kurulan modele ait veriler yukarıda Tablo 4’te gösterilmiştir.

3.6.3. Örgütsel Sinizm ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Örgütsel sinizm ile demografik özellikler arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için verilerimiz normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan hipotez testlerinden Mann – Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Sinizm ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Analizleri

STATÜ	N	MEAN RANK	
Örgütsel Sinizm	Şef/Sorumlu	139	186,57
	Çalışan	273	216,65
	Toplam	412	
Mann-Whitney U:16203,5 Z:-2,425 Asymp.Sig.:,015			
STATÜ	N	MEAN RANK	
Bilişsel Sinizm	Şef/Sorumlu	139	182,07
	Çalışan	273	218,94
	Toplam	412	
Mann-Whitney U:15575,5 Z:-2,981 Asymp.Sig.:,003			

KIDEM	N	MEAN RANK	
Örgütsel Sinizm	1-5	165	218,59
	6-10	105	197,23
	11-15	59	206,15
	16-20	83	194,43
	Toplam	412	
Chi-Square:3,195 df:3 Asymp.Sig.:,362			
YAŞ	N	MEAN RANK	
Örgütsel Sinizm	28-25	98	208,08
	26-30	75	226,25
	31-35	74	195,22
	36-40	63	209,06
	40 ve üstü	102	197,06
	Toplam	412	
Chi-Square:3,415 df:4 Asymp.Sig.:,460			

SEKTÖR	N	MEAN RANK	
Örgütsel Sinizm	Kamu	106	232,36
	Özel	306	197,54
	Toplam	412	
Mann-Whitney U:13477,0 Z:-2,596 Asymp.Sig.:,009			
SEKTÖR	N	MEAN RANK	
Bilişsel Sinizm	Kamu	106	233,75
	Özel	306	197,06
	Toplam	412	
Mann-Whitney U:13329,0 Z:-2,743 Asymp.Sig.:,006			
SEKTÖR	N	MEAN RANK	
Davranışsal Sinizm	Kamu	106	247,83
	Özel	306	192,18
	Toplam	412	
Mann-Whitney U:11836,5 Z:-4,160 Asymp.Sig.:,000			

Çalışanların örgütsel sinizmleri ile yaş (*Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi*), statü (*Mann-Whitney U Testi*), kıdem (*Kruskal-Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi*) ve sektör (*Mann-Whitney U Testi*) demografik özellikleri arasındaki, ilişkiyi göstermek üzere yapılan analizler neticesinde yaş ve kıdem faktörleri ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak statü ve sektör faktörleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların, şef/sorumlu olanlara oranla örgütsel sinizmlerinin ve özellikle de bilişsel sinizmlerinin daha yüksek olduğu; kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara oranla örgütsel sinizmlerinin, özellikle de bilişsel ve davranışsal sinizmlerini daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle “Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizmleri ilişkilidir.” şeklindeki hipotez 3 kısmen kabul edilmiştir. Kurulan modele ait veriler yukarıda Tablo 5’te gösterilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatında özellikle 1990'lı yıllarla birlikte söz edilmeye başlanan “duygusal zeka” artık günümüzde örgütlerin işgörenlerde görmek istediği en büyük özelliklerden birisi durumuna gelmiştir. Çünkü örgütlerin başarılı olmasının önemli şartlarından bir tanesi müşterin ihtiyaçlarını tam olarak anlama, onlarla uyumlu ve üretken ilişkiler kurabilmekten geçmektedir. Bu sebeple kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayan, negatif duyguları kontrol edebilen ve çatışma durumunda uzlaşma yolunu bulabilen çalışanlar; yani duygusal zekası yüksek olan çalışanların performansının, başarısının, verimliliğinin hatta örgütsel bağlılığının yüksek olması çok normaldir ve yapılan birçok bilimsel çalışmada bu savları desteklemektedir.

Örgütsel sinizm, örgütte bulunmaktan çok memnun olmama ile örgütten nefret etmeye kadar uzanabilen menfi duygu, düşünce ve davranışlardan meydana gelen bir kavram olduğu göz önünde bulundurulduğu taktirde; duygusal zeka ile örgütsel sinizmin yukarıda yapılan açıklamalara paralel olarak birbirini iten zıt kutuplarda bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Literatür taraması neticesinde ortaya çıkan bu savlar doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgular göstermiştir ki; çalışanların duygusal zekaları örgütsel sinizmlerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Özellikle çalışanların duygusal zekalarının tüm alt boyutları duygusal sinizmlerini anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerindeki değişimin açıklanmasında etkili olan değişkenlerden bir tanesi duygusal zekadır. Çalışanların duygusal zekaları arttıkça örgütsel sinizmleri azalmaktadır.

Örgütsel sinizmleri yüksek olan bireylerin içinde buldukları örgüte karşı hoşnutsuzluk, nefret hatta tiksinti duygularıyla çalışmaya devam etmeleri örgütün ahengine ve huzuruna zarar verecektir. Örgütlere düşen işgören seçiminde duygusal zekası yüksek ve pozisyonun gerektirdiği diğer faktörlere haiz kişileri tercih etmek ve örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olacak uygulamalara mani olmaktadır.

Araştırmada bazı demografik özelliklerle duygusal zeka ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler de ortaya konulmuştur. Yapılan analiz sonuçlarına göre kamu çalışanlarının duygusal zekalarının özel sektör çalışanlarına oranla daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca işgörenlerin örgütsel sinizmlerinin şef/sorumlu kademesinde çalışanlara oranla daha yüksek; kamu sektöründe çalışanların örgütsel sinizmlerinin özel sektörde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak müşteri ile birebir ilişki kuran hizmet sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Duygusal zekanın yüksek olması sinik davranışların oluşmasını da azaltmaktadır.

Öneri olarak; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler işgören seçiminde özellikle duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireyleri seçmeleri gerekmektedir. Duygusal zekası yüksek bireylerden oluşan bir iş ortamında hizmet sunulan müşterilerin aldıkları hizmetten daha memnun olacakları aşıkardır. Hizmet işletmelerinde yapılan hataların telafi edilmesi diğer sektörlerle göre daha zordur. Bu yüzden hatalar ortaya çıkmadan önlem alınması önemlidir. İşletmelerinde sinik davranışlar gösteren bireyleri tespit edip işletmeden uzaklaştırmak firmanın performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu sayede hem işgören memnuniyeti hem de müşteri memnuniyeti daha yüksek düzeyde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). “Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Nu.:32, Vol.1:109-124.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., ve Yıldırım E. (2007) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık.Sakarya
- Bedeian, A. G. (2007) “Even If The Dower Is “Ivory”, It Isn't “White:” Understanding The Consequences of Faculty Cynicism”. The Academy of Management Learning and Education, 6: 9–32
- Boussiakou, L., Boussiakou, I.K. ve Kalkani, E.C. (2006) “Student Development Using Emotional Intelligence”, World Transactions on Engineering and Technology Education, 5 (1):53-58
- Brandes, P. (1997) “Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences”, Dissertation of Doctor of Philosophy, The University of Cincinnati, Cincinnati.
- Brown, M., ve Cregan, C. (2008) “Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement”, Human Resource Management, 47, 667–686.
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh. S.I., Banks, G.C. ve Lomeli, L.C. (2013) “Antecedents and Consequences Oo Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis”, Journal of Vocational Behavior, 83:1-17
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dhwardkar, R. (1998) “Organizational Cynicism”, Academy of Management Review, 23(2), ss. 341-352.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013) “Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:27, Sayı:1:209-239.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007) “Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Öneme Kavramsal Bir Bakış”, Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16 (2007): 231-252.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M., (2007) “The Testing of Scales on Organizational Cynicism at Acompany in Turkey”, 15th Proceedings of the National Management and Organization Congress, Sakarya University, 514-524.

- Ferres,N. ve Connell, J. (2004) “Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote For Cynicism Towards Change?”, *Strategic Change*, 13: 61-71.
- Gibson, J. L., ve Klein, S. M. (1970) “Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization”, *Academy of Management Journal*, December 1, Vol. 13 (4): 411-425
- Gündüz, Ş. (2014) “Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekanın Aracı Etkisi” Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Huy, Q.N. (1999) “Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change”, *The Academy of Management Review*, Vol.24 (2):328-342.
- Jorfi, H., Yaccob, H.F. ve Shah I.M., (2011) “The Relationship Between Demographics Variables, Emotional Intelligence, Communication Effectiveness,Motivation, and Job Satisfaction”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1 (1): 35-58.
- Kalağan, G. (2009) “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Öğrtüsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G. ve Aksu, M.B. (2010) “Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol:2, Issue 2, 4820–4825
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010) “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*,27:62-70
- Kalaycı, Ş., Albayrak, S. A., Eroğlu A., Küçüksille E., Belma K. vd. (2005) “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri” (1. Baskı). Ankara. Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, D. L., ve Mirvis, P. H. (1989) “The Cynical Americans:Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion” San Francisco: Jossey-Bass
- Kavcar B. (2011) “Duygusal Zeka ile Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kim, H.J. ve Agrusa, J. (2011) “Hospitality Service Employees’ Coping Styles: The Role of Emotional Intelligence, Two Basic Personality Traits, and Socio-Demographic Factors”, *International Journal of Hospitality Management* 30:588-598.
- Kim, T., Bateman, T. S., Gilbreath, B., ve Andersson, L. M. (2009) “Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model”, *Human Relations*, 62, 1435–1458.
- Kumari, J.A. ve Muniandy, B. (2012) “The Influence of Demographic Profiles on Emotional Intelligence: A Study on Polytechnic Lecturers in Malaysia”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 62-70.

- Kutaniş, R.Ö. ve Çetinel, E., (2009) “Does the perception of injustice trigger cynicism? A case study”. 17th Management and Organization Congress Congress Book, Eskişehir: Osmangazi University, 693-699.
- Özarslan, B.Ö., Acar, A.B. ve Acar, A.C. (2009) “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim, Yıl:20 Sayı:64:98-111.
- Polatcan, M. ve Titrek, O. (2014) “The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitudes”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 141:1291-1303.
- Sancak, Y.M. (2014) “Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Sudak, M.K. (2011) “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Sütlü, S.A. (2013) “Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014) Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi.6 (1) 347-365 .
- Wiegand, Douglas M. (2007) “Exploring the Role of Emotional Intelligence in Behavior- Based Safety Coaching”, Journal of Safety Research, 38:380-405.
- Wong, C. ve Law, K.S. (2002) “The Effect Of Leader and Follower Emotional Intelligence On Performance and Attitude: An Exploratory Study”. The Leadership Quarterly, 13: 243-274.