

**DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ VE
DUYGUSAL ZEKANIN YÖNETİCİLER
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

İlknur YAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN

Afyon

2008

**DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKANIN
YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

İlknur YAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2008

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Danışman Üye : Yrd.Doç.Dr. Ramazan ARSLAN

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Fatih SAVAŞAN

: Yrd.Doç.Dr. Yılmaz AKYÜZ

İşletme Anabilim tezli yüksek lisans öğrencisi İlknur YAN'ın "Duygu-Zeka ilişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 05.06.2008 günü saat 14:30'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖZET

DUYGU – ZEKA İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKANIN YÖNETİCİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İlknur YAN
İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2008

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN

Bu çalışmanın temel amacı, geçmişten günümüze uzanan duygu-zeka ilişkisini, bu konudaki gelişmeleri, bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan duygusal zeka kavramı ve duygusal zekanın yönetim ve yöneticiler üzerindeki etkilerini incelemektir. Aklın egemenliği üzerine kurulu düşüncelerle yönetilen örgütlerin, son dönemlerdeki gelişmelere ve değişime uyum sağlayamamaları, duygu kavramına bakış açısını değiştirmeye başlamıştır. Bu bağlamda, duygu ve zeka kavramları ayrı ayrı incelenmiştir.

Duyguların muhakemeyi engellediği, yanlış kararlar vermeye sebep olduğu, özellikle iş hayatında yeri olmadığı, saklanması gerektiği düşünceleri, değişmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar, yüksek IQ' ya sahip olan kişilerin özellikle iş hayatında başarılı olamayabildiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, EQ olarak adlandırılan duygusal zeka kavramının irdelenmesine neden olmuştur. Bu gelişmelerin yanı sıra, iş hayatında da köklü değişiklikler yaşanmıştır. Yönetim kavramı değişime uğrarken, sert, katı ve duygulardan arınmış yönetim şeklinin yerini yavaş yavaş, insan unsuruna ve iş hayatında duygulara önem veren bir yönetim şekli almaya başlamıştır.

Çalışmada bu değişim, tarihsel bir bakış açısıyla incelenmiştir. Önce sanayi devrimi, daha sonra teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle, “iletişim, motivasyon,

liderlik, empati, değişime uyum sağlama, sürekli gelişme” gibi kavramların örgütlerde ve yönetimde üst sıralarda yerini aldığı bir iş hayatı ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar, duygusal zekanın unsurlarından olduğu için, duygu-zeka ilişkisi hem duygusal zekanın, hem de yönetimin tarihsel gelişiminin konusu olduğundan, çalışmanın da ana fikri olmuştur.

Uygulama bölümünde, Uşak'ta hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine, bir anket uygulanarak, duygusal zekanın yöneticiler üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS 11.5 programında çözümlenerek yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygu, zeka, IQ, EQ, yönetim, değişim, sanayi devrimi, duygu-zeka ilişkisi.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF EMOTION – INTELLIGENCE AND A RESEARCH ABOUT THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON MANAGERS

İlknur YAN

Department of Management

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

June 2008

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN

Main goal of this study is to examine the relationship of emotion – intelligence, the evolution of this relation, emotional intelligence - as a result of this evolution - and the effects of the emotional intelligence on management and on managers. The adaptiveness of the organizations which have being managed with the dominance of intelligence to the recent evolutions, begins to change the perspective on emotions.

The state that emotions restrict the judgement, causes making incorrect decisions and the state that they should be hidden begin to change. Studies show that people who have high IQ, can be unsuccessful especially at work. Therefore, emotional intelligence (also known as EQ) began to be examined. Besides, great evolutions existed in organizations. Severe, tough and emotionless management is turning into a management type which considers humanbeing and emotions.

In the study, this variation is examined with a historical perspection. Industrial – revolution, technological improvements and globalization made “communication, motivation, leadership, emphaty, adaptation and endless development concepts” important for organizations. Because emotional intelligence contains these concepts, relationship of emotion – intelligence becomes the subject of both emotional

intelligence and historical evolution of management. This subject is the theme of the study.

In the experimental part, a questionnaire was applied to the managers of service industry organizations in Uşak and the effects of the emotional intelligence on the managers were tried to measured. The results were fed to SPSS 11.5 program and interpreted.

Key Words: Emotion, intelligence, IQ, EQ, management, evolution, endustrial – revolution, relationship of emotion – intelligence.

ÖZGEÇMİŞ

İlknur YAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 2005, Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu,
Turist Rehberliği Bölümü

Lise: 2000, Uşak Orhan Deniz Anadolu Lisesi, İngilizce Bölümü

İş/İstihdam

2008 Koordinatör. Aşigo Turizm Seyahat Acentası, Uşak

2007–2008 İhracat Satış Görevlisi. Uşak Seramik A.Ş., Uşak

2005–2007 Kurs Müdürü. Amerikan Kültür Derneği Yabancı Dil Kursu,
Uşak

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Uşak, 22 Temmuz 1982

Cinsiyet: Bayan

Yabancı Dil

İngilizce

Almanca

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablolar:

Tablo 1: Geleneksel Yönetim Modeli ve Günümüz Yönetim Modeli Arasındaki Değişim.....	38
Tablo 2: Yönetim Teorileri.....	47
Tablo 3: Yöneticilerin Kişisel Niteliklerine İlişkin Sıklık Analizi.....	65
Tablo 4: Özbilinç Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	67
Tablo 5: Özyönetim Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	69
Tablo 6: Empati Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	71
Tablo 7: Motivasyon Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	73
Tablo 8: Sosyal Beceriler Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	75

Şekiller:

Şekil 1: Örgütsel Buzdağı.....	44
--------------------------------	----

İÇİNDEKİLER

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKA

I. ZEKA VE DUYGU KAVRAMLARININ TANIM VE KAPSAMI...	3
A) ZEKANIN TANIM VE TÜRLERİ.....	3
1. Zekanın Tanımı.....	3
2. Zekanın Türleri.....	5
B) DUYGU KAVRAMI GELİŞİMİ.....	7
1. Duygunun Tanımı.....	7
2. Duygunun Gelişimi.....	9

C) DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ.....	9
1. Klasik Yaklaşım.....	10
2. Modern Yaklaşım.....	11
II. DUYGUSAL ZEKA.....	13
A) DUYGUSAL ZEKANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞMELER	13
B) DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ.....	17
1. Mayer ve Salovey Modeli.....	17
a) Duyguyu Algılamak.....	17
b) Duyguyla, Düşüncüyü Desteklemek.....	17
c) Duyguyu Anlamak.....	17
d) Duyguyu Yönetmek.....	17
2. Bar-On Modeli.....	18
a) Kişisel Boyut.....	18
b) Kişiler Arası Boyut.....	18
c) Uyumluluk.....	18
d) Stresle Başa Çıkabilme.....	18
e) Genel Ruh Durumu.....	18
3. Cooper ve Sawaf Modeli.....	19
a) Duyguları Öğrenmek.....	19
b) Duygusal Zindelik.....	20
c) Duygusal Derinlik.....	20
d) Duygusal Simya.....	20
4. Goleman Modeli.....	20
a) Kişisel Yeterlilik.....	21

b) Sosyal Yeterlilik.....	21
C) DUYGUSAL ZEKA UNSURLAR.....	22
1. Özbilinç.	22
2. Özyönetim.....	23
3. Motivasyon	23
4. Empati.....	24
5. Sosyal Beceriler.....	25
D) DUYGUSAL ZEKANIN SINIRLARI.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE DEĞİŞEN DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ

I. YÖNETİM KAVRAMI.....	28
A) YÖNETİMİN TANIM, KAPSAM VE AMACI.....	28
B) YÖNETİM SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ.....	30
1. Planlama.....	31
2. Organizasyon.....	31
3. Yönelme.....	32
4. Koordinasyon.....	33
5. Kontrol.....	33

C) YÖNETİCİ KAVRAMI.....	34
1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	35
a) Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri.....	36
b) Yöneticinin Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Teknik Özellikleri.....	36
c) Yöneticinin Sosyal Özellikleri.	37
2. Günümüz Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	37
3. Günümüzde Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özelliklerin ve Yeteneklerin Değişmesinin Nedenleri.....	41
a) Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş.....	41
b) Çevre Kavramının Önem Kazanması.....	41
c) Küreselleşme.....	42
d) İş Hayatında İnsana Bakış Açısının ve Kişilik Kavramının Değişmesi.....	42
e) Beklentilerin Değişmesi.....	42
II. YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARDA İNSAN UNSURU.....	42
III. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ İÇERİSİNDE DEĞİŞEN DUYGU ZEKA İLİŞKİSİ.....	44
A) TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE YÖNETSEL DÜŞÜNCE.....	44
1. Klasik Yönetim Teorisi.....	47
2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi.....	49

3. Modern Yönetim Teorisi.....	50
4. Post-Modern Yönetim Teorisi.....	51
B) TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE YÖNETSEL	
DÜŞÜNCE VE DUYGUSAL ZEKA.....	52
IV. DUYGUSAL ZEKA UNSURLARI VE YÖNETİM.....	56
A) DUYGUSAL ZEKANIN ÖZBİLİNÇ	
UNSURU VE YÖNETİM.....	56
B) DUYGUSAL ZEKANIN ÖZYÖNETİM UNSURU VE	
YÖNETİM.....	56
C) DUYGUSAL ZEKANIN MOTİVASYON	
UNSURU VE YÖNETİM.....	58
D) DUYGUSAL ZEKANIN EMPATİ	
UNSURU VE YÖNETİM.....	59
E) DUYGUSAL ZEKANIN SOSYAL BECERİLER	
UNSURU VE YÖNETİM.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UŞAK'TA HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN İŞLETMELERİN YÖNETİCİLERİNİN
DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİKLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	62
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	63
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	64
A) YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL NİTELİKLERİNE İLİŞKİN ANALİZ.....	64
B) YÖNETİMDE DEĞİŞEN DUYGU - ZEKA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANALİZ.....	67
1. Özbilinç Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	67
2. Özyönetim Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi...	69
3. Empati Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	71
4. Motivasyon Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi..	73
5. Sosyal Beceriler Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi.....	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	84

GİRİŞ

Geçmişten günümüze, akıl-duygu çatışması en önemli tartışma konularından biri olmuş ve bu tartışmaların sonucunda çoğu kez aklın egemenliğine duyulan inanç pekişmiştir. Duyguların insana zarar vereceği ve iyi bir yaşam sürebilmenin yolunun, ancak “aklın ve mantığın kullanılması olduğu” düşüncesi, “duyguların kontrol edilmesi gereken şeytani unsurlar olduğu” düşüncesiyle devam etmiştir. Sanayi devriminden itibaren aklın egemenliği değişmez bir unsur olmuştur. 20. yüzyılın başlarında psikoloji alanındaki gelişmeler ışığında, duygusal tepkiler ve davranışlar bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. Fakat bu gelişmeler aklın egemenliğini sarsmaya yetmemiştir.

Son dönemlerdeki bilimsel araştırmalar, kişinin duygularının düşünsel faaliyetlerinden ayrı olmadığını ve kişinin hayatını devam ettirebilmesi açısından hayati öneme sahip olduğunu göstermiştir. Bu gelişmeler ışığında, 1990’ların başında Mayer ve Salovey duygusal yeteneklerin de zihinsel yetenek olduğunu öne sürmüşlerdir. Daniel Goleman da bu kavram üzerinde araştırmalar yapmış ve dünyada iz bırakan başarılı insanların çoğunun, matematiksel zekadan çok, duygusal zekalarının yüksek olduğunu savunmuştur. Ayrıca, insanları yönetmede gerekli olan zekanın duygusal zeka olduğunu ifade etmiştir.

Yirminci yüzyılda, duygusal zeka araştırmaları sürerken, her alandaki hızlı değişim ve gelişim devam etmiştir. Bu bağlamda örgüt yapılarının değişmesi ve teknolojinin gelişmesinin yanı sıra yönetim anlayışı, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve çalışanlara bakış açısı da önemli ölçüde değişimlere ve gelişmelere uğramıştır. Aklın egemenliğinde, duygulara yer vermeyen yönetim anlayışı, insan unsurunu ve duygu kavramını hiçe saydığından, çalışanlar her gün yaşanan değişimlere uyum sağlayamamış ve psikolojik sorunlar ve çatışmalar yaşanmıştır. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle önem kazanan iletişim kavramı, iş hayatının vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Sorun yaşamadan, en iyi verimliliği alabilmek üzere, duyguları önemseyen bir yönetim anlayışının, iş hayatında önem kazanmaya başladığını söylemek mümkündür. Bu yüzden, yöneticilerin çalışanlarına iş yaptırabilmeleri için sahip

olmaları gereken yetenekler de değişmeye uğramıştır. Çalışmada bu değişimden bahsedilerek, günümüz yöneticilerinin sahip olması gereken yetenekler anlatılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, zeka ve duygu kavramları tanımlanmış, duygu-zeka ilişkisi klasik ve modern yaklaşımlarla ele alınmış ve duyguların insan yaşamındaki yeri ve önemi incelenmiştir. Bu bağlamda, zeka türlerine de yer verilirken, bunlardan biri olan “duygusal zeka” kapsamlı bir şekilde tanımlanmış ve geçmişten günümüze ortaya atılan duygusal zeka modellerinden de yola çıkılarak, duygusal zekanın unsurları ele alınmıştır.

İkinci bölümde, yönetimin tanımı yapılarak, “yönetim” ve “yönetici” kavramları tarihsel gelişimi içersinde incelenmiştir. Yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden bahsedilmiş ve günümüzde yaşanan değişim ve bu değişimin getirdiği, günümüz yöneticisinin sahip olması gereken özellikler anlatılmıştır. İnsan unsurunun yönetime dahil edilmesi üzerinde durulmuş ve bu süreç, yönetim teorilerinde incelenmiştir. Bu kapsamda yönetsel düşüncede duygu-zeka ilişkisi incelenmiş ve duygusal zekanın yönetimdeki önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, duygusal zekanın yöneticiler üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, iletişimin en yoğun olduğu ve değişimin en çok yaşandığı sektör olan hizmet sektörünün yöneticileri ele alınmıştır.

Sonuç bölümünde ise, çalışmanın genelinden bahsedilerek, elde edilen sonuçlar doğrutusunda duygu-zeka ilişkisi, yönetimin tarihsel gelişimi ve duygusal zeka birlikte yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKA

I. ZEKA VE DUYGU KAVRAMLARININ TANIM VE KAPSAMI

A) ZEKANIN TANIM VE TÜRLERİ

1. Zekanın Tanımı

Latince “zeka” kavramının karşılığı “intellectus” sözcüğüdür. Bu sözcük; algılama, tanıma, bilme, anlayış anlamlarına gelmektedir¹.

Zeka kavramı, insan davranışları incelenirken üzerinde en çok araştırma yapılmış olan konulardan biridir. Zeka kavramını açıklayan pek çok çalışma söz konusudur. Bu çalışmalar zeka kavramını farklı açılardan incelemişlerdir. Bu çalışmalar ve kapsamaları şöyle sıralanabilir.

- 1921 yılında yapılan çalışmaya göre; “zekanın problem çözme ve karar verme gibi üst düzey beceriler, öğrenebilme ve çevreye uyum sağlayabilme yeteneği gibi yeteneklerden oluştuğu” düşünülmüştür².

- 1986 yılında yapılan çalışmaya göre ise, “zekayı oluşturan yeteneklerin üst düzey beceriler, kültür açısından değerli olan yetenekler ve yönetici süreçler” olduğu sonucuna varılmıştır³.

- Bu çerçevede yapılan bir başka çalışma da 1988 yılında yapılmıştır. Buna göre, zeka etkinliklerinin meydana geldiği yer olan zihin; “canlının duyu ve davranışlar dışındaki ruhsal süreç ve etkinliklerinin bütünlüğü” vurgulanmaktadır. Fakat beyin ve beyin işleyişi konusunda son dönemde yapılan araştırmalar zekanın entegre bir kavram

¹ Şerif SARAĞLU, “İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı), Kütahya, 2003, s. 105 - Özcan KÖKNEL, Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, B.13, Altın Kitapları, İstanbul, 1995, s. 42

² Nazan YELKİKALAN, “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C. 1, S. 2, 2006, s. 1

³ Ulaş ÇAKAR, Yasemin ARBAK, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 6, S. 3, 2004, s. 26

olduğunu, fiziksel bağlamda süreçlerden ve duygulardan bağımsız olamayacağını göstermektedir.

Bu bağlamda Damasio, “zihnin pek çok farklı parçanın birleşerek oluşturduğu sistemlerin birlikte işleyişinden doğan bir kavram” olduğunu belirtmekte ve bu süreçte duyguların önemini nörolojik verilerle ortaya koymaktadır. Wechsler ise zekayı; “dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklar karşısında kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilme becerisi olarak” tanımlamaktadır⁴.

Bu çalışmalardan yola çıkarak daha genel bir ifade ile zeka; “yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olayları kısa sürede ve doğru şekilde kavrayabilme, karşılaşılan sorunlara doğru ve zamanında çözüm yolları geliştirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesi” olarak tanımlanabilir⁵.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında zeka kavramının farklı yönleri ortaya çıkmaktadır. Gardner’a göre, zekanın kültür ve biyolojik yapıyla ilişkisi çok önemlidir. Zeka, kültürel değerlerden etkilenip farklılaşmaktadır. Örneğin, batı kültüründe hız, zekanın temel bir ögesi olarak görülürken, Çin kültüründe, insanın kendini tam anlamıyla bilebilmesi zekanın temel ögesidir⁶.

Biyolojik olarak bakıldığında, beynin belli hücrelerinin, belli bilişsel fonksiyonlara sahip olduğu görülür. Örnek olarak, beynin sol tarafındaki bir alanda meydana gelen hasar konuşma bozukluğuna, sağ tarafındaki bir alanda meydana gelen hasar, resimleri tanıma aksaklığına neden olur ve bu tıbben kanıtlanmıştır. Beyinde hasar oluşmasa da, bazı insanlarda beynin sol tarafı, bazılarında ise sağ tarafı güçlü olabilir. Her ikisinin de aynı oranda güçlü olduğu kişiler de vardır. Buna göre, beynin biyolojik yapısına göre, bireyin bazı alanlardaki yeterliliği ve kapasitesi bir ya da birkaç alanda güçlü olabilir, yani kişiden kişiye değişir. Matematik alanında güçlü olan bir

⁴ ÇAKAR, ARBAK, s. 26

⁵ YELKİKALAN, s. 2

⁶ William Arthur RAU, “The relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a Health Care Organization”(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Medical University of South Carolina, ABD, 2001.

kişiyeye zeki denirken, insan ilişkileri veya müzik alanında güçlü olan bir kişinin zeki olmadığını söylemek yanlış olmaktadır⁷.

2. Zekanın Türleri

“En akıllı kim?”, Shakespeare, Einstein, Picasso, Michael Jordan, Leonard Bernstein, Charles Darwin, ya da Martin Luther mi sorusuna, zekanın geleneksel tanımlamasına dayanarak cevap verilecek olursa, “sözel dilsel ve mantıksal matematiksel alanda hangisi ağır basarsa en akıllı O’dur” cevabının verilmesi gerekir. Fakat bu insanların hepsi de kendi alanlarında yüksek seviyeli zekaya sahip insanlardır⁸.

Howard Gardner’a göre insanoğlu, beyninin farklı bölgelerinde yerleşmiş olan sayısız zekaya sahiptir. Gardner’ın bu görüşü, “Çoklu Zeka Kuramı” olarak bilinmektedir. Söz konusu zeka sayısı hala tartışılmaktadır. Bununla birlikte başarı ve başarısızlığın belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olan 6 zeka kategorisi üzerinde anlaşma sağlanmaktadır.

Çalışmanın içeriğine ışık tutacağı düşüncesiyle zeka türleri;

- “Sözel Zeka,
- Görsel Zeka,
- Mantıksal Zeka,
- Yaratıcı Zeka,
- Fiziksel Zeka ve
- Duygusal Zeka”

olarak incelenmiştir⁹.

- **Sözel Zeka**, “dil zekası” ya da “kelime akı” olarak da bilinmektedir. Sözel zekanın olduğunu kanıtlayan güçlü nörolojik bulgular vardır (beynin sol tarafında konuşma alanında meydana gelen hasarın dil

⁷ Gülten ÜLGEN, *Eğitim Psikolojisi*, B. 3, Alkım Yayınevi, İstanbul,1997, s. 27

⁸ (http://www.geocities.com/guguz_58/anasayfa.htm Çoklu Zeka Sunumu–13.01.2008)

⁹ YELKİKALAN, s. 2

kurallarına uygun olarak sesleri formüle etmede güçlük yaratması ama diğer düşünme süreçlerini etkilememesi gibi)¹⁰. Bu zeka türü hatırlama, düşünme, anlama, konuşma, okuma ve yazma gibi yetenekleri beyin vasıtasıyla kelimelerin kullanılması suretiyle ortaya çıkarmaktadır. İnsanların, sözel zekalarının %25'inden daha azının kullanıldığı, hatta sürekli sözel zekasını kullanan yazar ve eleştirmen gibi meslek gruplarında dahi, nadir olarak sözel zekanın %50'den fazlasının kullanıldığı görülmektedir. Okuma, sesli kitap dinleme, kelime oyunları oynama ve yazı yazma gibi yöntemlerle sözel zeka arttırılabilmektedir¹¹. Bu zeka türünün, sözcük dağarcığını, sözcüklerin anlamlarını ve tanımlarını bilmek ve sözcükler arasındaki çoklu ilişkiler hakkında bilgi sahibi olmanın, akademik ve mesleki başarıyla en yüksek oranda bağlantılı zekalardan biri olduğu görülmüştür¹².

- **Görsel Zeka**, okuma ve hayalinde canlandırma suretiyle oluşan tüm görsel görüntüleri hikayeleştirme sürecine cevap veren beyin sistemidir. Diğer adı “resim aklı”dır. Puzzle tamamlama, bahçe düzenleme, sinema ve sanat sergileri izleme gibi etkinliklerle görsel zeka arttırılabilmektedir¹³.
- **Mantıksal Zeka**, “düşünme aklı”, “problem çözme zekası” ve “bilinçli karar verme” olarak da bilinmektedir. Sayılarla düşünme, hesaplama, sonuca varma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, problem çözme, eleştirel düşünme, sayılar, geometrik şekiller gibi soyut sembollerle tanışma, bilginin parçaları arasındaki ilişkiler kurma becerisidir. Bu zeka türünü geliştirmek amacıyla düzenli bir şekilde iş programları veya hukukla ilgili programlar takip edilmektedir¹⁴.
- **Yaratıcı Zeka**, “icat zekası” ve “fikir aklı” olarak da adlandırılmaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılığın temelini oluşturan bu zeka türü, sanatsal

¹⁰ ÜLGEN, s. 28

¹¹ YELKİKALAN, s. 2

¹² (<http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=413-22.02.2008>)

¹³ YELKİKALAN, s. 2

¹⁴ (<http://www.metu.edu.tr/~e123645/project/matematik.htm-22.02.2008>)

faaliyetlerde bulunuldukça arttırılabilmektedir¹⁵. Yaratıcı zeka, yeni düşünce ve ifade alanlarına ulaşan parlak ve patlayıcı bir düşünce sürecine yönelmektedir¹⁶.

- **Fiziksel Zeka**, “beden dili” ya da “beden-vücut aklı” olarak da bilinir ve her türlü içsel ve dışsal bedensel faaliyetleri içermektedir. Sportif etkinlikler ve dans etmek fiziksel zekayı arttırmaktadır.
- **Duygusal Zeka**, insanın tüm duygusal dünyasını kapsar ve “hissetme aklı” olarak da bilinmektedir. İnsan hayatı, duygular olmadan hiçbir anlam ifade etmez. Örnek olarak işyerinde motivasyonu sağlamak, duygusal bir yüklemidir. En iyi düşünceler duygular yoluyla ortaya çıkmakta ve kararlar duygular yoluyla alınmaktadır. Bu yüzden tartışma ekipleri ve öğrenci konseylerinde “hissetme aklı” oldukça popülerdir. Sosyal içerikli toplantılar, grup oyunları gibi etkinliklerin duygusal zekayı arttırabileceği öne sürülmektedir.¹⁷.

B) DUYGU KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1. Duygunun Tanımı

Duygu kavramı olarak, “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak tanımlanır¹⁸. Latince’de ise duygular, “motus anima” yani “bizi harekete geçiren ruh” anlamına gelmektedir ve derinlik ve güce sahip olan unsurlar olarak görülmüşlerdir¹⁹. Duygu en genel anlamda; “birine veya bir şeye yöneltilen yoğun hisler olarak” tanımlanmaktadır²⁰.

Duygu kavramıyla ilgili geçmişten günümüze birçok tanım yapılmıştır;

¹⁵ YELKİKALAN, s. 3

¹⁶ (<http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=413-12.03.2008>)

¹⁷ YELKİKALAN, s. 3

¹⁸ SARAOĞLU, s. 31

¹⁹ Robert K. COOPER, Ayman SAWAF, *Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, B.2 İstanbul, 2000, s. xi

²⁰ YELKİKALAN, s. 3

- Feldman'a göre duygu, "mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler"dir.

- Duygusal Zeka" tanımını ilk kez ortaya koyan Mayer ve Salovey'in yaptığı geniş kapsamlı tanıma göre duygular; "fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içinde bulunduran uyum sağlayıcı tepkilerdir ve fizyolojik tepkiler gibi bir çok alt sistemi koordine eden içsel olaylar olarak etki ederler"²¹.

- Daniel Goleman ise duyguyu, "kişinin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan, soru sormaya yönlendirerek merak uyandıran, bilinmeyi aramaya yönlendiren, kapasitesini geliştirip öğrendiklerini pratiğe dökmesini ve böylece davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü" olarak tanımlamaktadır²². Kişinin davranışlarına yön veren, karar verme sürecinde yanlılığa sebep olan olgu tutumdur. Genel bir tanımla tutum, "kişinin belli bir objeye karşı verdiği önyargılı bir tepkidir." Tepki, geleceğe yönelik bir karar niteliği taşımakta ve kişinin yaklaşma ve uzaklaşma davranışlarını etkiler. Bir objeye gösterilen tepkinin oluşması için, bellek sürecinde ilk sırada "algılama"nın olduğu ifade edilmektedir. Bu süreçte duygusallığın ilk sırada olmasa da, ilk element olduğu bilinmektedir. Bellekte tanıma sürecinin ilk aşaması duysal süreçtir ve kişi, objenin görünürde ne olduğunu algılar. İkinci aşama, duygusal tepkidir. Kısa süreli belleğin sabit zaman aralığında, uyarıcı ile ilgili iyi ya da kötü bir karar verilir. Üçüncü aşamada ise, uyarıcı tanınır, farklılık belirlenir ve bellekte saklanır²³.

Duygu, sadece, kişinin uyarıcıya tepkisinin ilk basamağı değil, aynı zamanda bellekteki yeni düzenlemelerde de ilk elementtir. Kişi, bir olayı, başka bir kişiyi ya da ismi hatırladığında, zihinde ilk oluşan duygular, bellekteki yeni düzenlemelerdeki ilk unsur olarak meydana gelmektedir. Zajong'a göre, duygusal kararlar "kısa zamanda değişmeme" eğilimi göstermektedir. Kişi, objeye ilgili bilgileri kabul etmese de, onu kabul etmeye hazırdır ve bunun nedeni, kişinin duygularını yargılamamasıdır²⁴.

²¹ ÇAKAR, ARBAK, s. 27

²² YELKİKALAN, s. 3

²³ ÜLGEN, s. 88-91

²⁴ ÜLGEN, s. 92

2. Duygunun Gelişimi

Duygular, öğrenme ve karar verme süreçlerinde önemli etkiye sahiptir. Örneğin, memnuniyet duygusu deneyimin pekiştirilmesine olanak verirken, yanlış kararlar sonucunda oluşan kötü duygular, bu hataların tekrarlanmamasını sağlar²⁵. Rasyonel düşünceler ve sağlam değerlendirmelerin, duygusal göstergelerin sonucunda oluştuğunu söylemek mümkündür. Kişinin düşünce süreçleri, duygusal sinyaller olmadan çok sığ ve katıdır. Geleneksel düşüncenin aksine, duyguların, insanların hayatlarına zekice, duyarlı, yararlı ve nadiren müdahale ettikleri ve çoğu zaman mantık ve sağduyuyla çelişmeyip, aksine mantıklı ve sağduyulu düşünmeyi zorladıkları, canlandırdıkları ve başarıya götürdükleri görülmektedir²⁶.

İç ve dış uyarımların kişide yarattığı değişme, etki ve tepkiler bütünü, “duygulanım” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlamda duygulanım, “uyarımların sonucunda kişide haz veya elem doğrultusunda oluşan izlenimlerdir”. Coşku ise, yoğun ve kısa süreli, genellikle denetlenemeyen bir duygudur. Duygulanım ve coşku, elem ve haz arasındadır ve kaynağını dürtülerden alır. Haz ve elem durumu ve bunların sonucunda oluşan duygulanım ve coşkular; jest, mimik ve düşünceye yansır. Haz, mimik ve jestleri canlandırıp hareketi artırır ve düşünceyi hızlandırırken; elem, mimik ve jestleri donuklaştırıp, hareketi ve düşünceyi ağırlaştırır. Günlük hayatta duygulanım ve coşku alanı haz, sevgi, neşe, beğenme, mutlu olma, kıskanma, ilgi, gurur duyma, umut, şaşkınlık, merak, hayret, bekleyiş, sıkıntı, kaygı, tedirginlik, korku, nefret, kin, öfke, kızgınlık, isteksizlik, alınma, durgunluk ve elem gibi duygulardan oluşur. Bu duygular harekete güdü sağlar ve davranışları düzenler²⁷.

C) DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ

Duygu ve zeka arasındaki ilişki insanlık tarihi boyunca tartışılmış bir konudur. Alışlagelmiş anlayışa göre duygular, zayıflık işaretidir ve karışıklık yaratırlar. Ayrıca bu anlayış, duyguların, dikkati başka yere çektiğini, muhakemeyi engellediğini ya da

²⁵ Füsün Tekin ACAR, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim – Organizasyon Doktora Programı), İstanbul, 2001, s. 18

²⁶ COOPER, SAWAF, s. xiv

²⁷ SARAOĞLU, s.31 – 32

yavaşlattığını, denetime engel olduğunu ve bastırılması, iş hayatında yer almaması, duygusal insanlardan ve sözcüklerden kaçınılması gerektiğini savunur.

Yirminci yüzyıldaki gelişmelere bakıldığında ise, gereğinden fazla duygunun mantık sürecini karıştırdığını, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engellediğini söylemek mümkündür. Yeni görüşe göre duyguların öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirdiğini, motive ettiğini, muhakemeyi hızlandırdığını, berraklık sağladığını, güven oluşturduğunu, ahlaki değerleri harekete geçirdiğini, geribildirim sağladığını, otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağladığını söylemek mümkündür²⁸.

Bu görüşleri klasik ve modern yaklaşımlar olarak irdelemek mümkündür.

1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşıma göre duygular insana zarar vermektedir. Bu yaklaşımlar, “akılcılık” olarak da adlandırılmaktadır. Antik felsefede Stoacılar, bilge kişinin hiçbir duygu veya hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır. Platon ise, duyguların alt düzeyde ve yönsüz olduklarını, mantık tarafından yönlendirilmeleri gerektiğini savunmuştur. Galen’e göre ise, duygular, insan ruhunun hastalıklarıdır. Ortaçağ döneminde, Avrupa’da skolastik Hıristiyan anlayışının da etkisiyle, duygular, kötü unsurlar olarak görülmüşlerdir. Rönesans dönemine gelindiğinde, akıl iyiliğin, duygular kötülüğün yerini almıştır²⁹. Descartes döneminde, akılcılık sistematik bir şekilde ifade edilmektedir. “Düşünüyorum, öyleyse varım” varsayımıyla hareket eden Descartes, duyguların, kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Düşünür, zihnin incelikli işlemlerini biyolojik organizmanın işleyiş ve yapısından ayırmıştır. Özet olarak akılcı akım, duyguları, kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak görmüştür. Bu düşünce sanayi devrimiyle beraber, dünyada egemen ideal bir düşünce tarzı haline gelmiştir. 18. yüzyılda romantik akım empati ve sezgiye dayanan ve duyguları içeren düşüncelerin gerekliliğini savunmuşsa da, akılcılık güçlülüğünü korumaya devam etmiştir. Bu düşüncelerle, akılcılığın etkisi, sorgulanmaya gerek bile duyulmadan kabul edilmiştir.

²⁸ Ayhan URAL, “Yöneticilerde Duygusal Zeka’nın Üç Boyutu”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı 2, 2001, s. 212

²⁹ ÇAKAR, ARBAK, s. 30

2. Modern Yaklaşım

Modern yaklaşımlar temelinde aklın duygulara egemenliği sorgulanmaktadır. Bu sorgulama, 1960 yılında, Kuzey Amerika ve Avrupa'daki sosyal olaylarla başlamıştır. İnsanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koyup, duygularını ifade etmeye başlamışlardır. Daha sonraları, beyin araştırmaları, akıl ve duygu ilişkisine yeni bir bakış getirmiştir. Nöroloji Profesörü Damasio, akıl-duygu bölünmüşlüğüne “Descartes’in Yenilgisi” adlı eserinde karşı çıkmıştır. Bu eserde, insanlardan çok önceleri de varlıkların olduğunu, evrimin bir noktasında bilinçliliğin başladığını, bu bilinçlilikle basit bir zihnin oluştuğunu anlatmaktadır. Zihnin karmaşıklaşmasıyla düşünmenin, daha sonraları da iletişimin ve düşünceleri daha iyi örgütlemek amacıyla dilin kullanılmasının ortaya çıktığını savunmaktadır. Buradan yola çıkarak, insanın önce var olduğunu, daha sonra düşündüğünü yani dünyaya gelen bir insanın, önce var olup sonra düşünmeye başladığını ileri sürmektedir. Damasio'ya göre, düşünme, var oluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olduğundan, insanlar önce var olup sonra düşünürler ve ancak var olduğu kadar düşünürler³⁰.

Beynin biyolojik evrimi, modern görüşü destekleyici niteliktedir. İnsan beyni, evrim süresince içten dışa doğru gelişmiş ve ilk olarak ilkel beyin oluşmuştur. İlkel beyin, vücudu kontrol etmeye ve etrafa tepki vermeye odaklanmıştır. Bu kökün üzerine duygu merkezleri gelişmiş ve bu merkezler, “limbik sistem”i oluşturmuştur. Bu sistem öğrenme ve hatırlamayı içermektedir. Bu temel beynin üzerine, “neokorteks” gelişmiştir. Limbik sistem içgüdüsel varoluşu, neokorteks mantıksal ve toplumsal var oluşu getirmiştir. İnsan bir tehlike algıladığında, denetim neokorteksten limbik sisteme geçebilmektedir. Bunun nedeni, limbik sistemin daha eski olması ve içgüdüsel tabanı sayesinde, hızlı tepki verebilmesidir. Duygu merkezlerinin bulunduğu limbik sistemin sağladığı hızlı tepkiler, insanoğlunun atalarının, hayatta kalmalarını sağlamıştır. Daha önce bahsedildiği gibi, bütün duygular, harekete geçmeyi sağlayan dürtülerdir ve hayatla başa çıkabilmek üzere, kişiyi acil çözümler üretmeye yönlendirir³¹. Acil durumlarda limbik beyin, beynin diğer kısımlarına komut vermekte ve kişi, duygular

³⁰ ÇAKAR, ARBAK, s.31 – 32

³¹ SARAOĞLU, s. 33

aracılığıyla uyarılarak, kişiye hareket planı sunulmaktadır. Düşünen beyin, limbik beyinden doğmuş olup, tehlike veya stres anında ondan emir almaktadır.

1990'lı yılların başında, duylardan gelen mesajların, neokortekse geçmeden önce, amigdaldan geçtiği bulunmuştur. Amigdala, beynin duygusal hafızayla en yoğun olarak ilgili bölümüdür³². Kişiyi harekete yönlendiren duyguların tetiklediği nokta, olayları sürekli tarayan, acil durumlara karşı devamlı uyarı halinde olan amigdaldır³³.

Hayvanlar dünyasında neokortekse sahip olanlar, sadece memelilerdir. İnsanlarda dahi, neokorteksin beynin toplam hacmine oranı, o canlı türüne özgü grubun büyüklüğüyle doğru orantılı olarak artmaktadır. Eskiden bu gruplar düzineler ya da yüzlerle anlatılırken, son yıllarda binlerle ifade edilebilmektedir. Neokorteks, verileri duygu sinyalleriyle uyum içersinde yorumlamak zorundadır. Zihnin her tanıma edimi, kendi içinde duygusal bir tepki barındırmaktadır. Örneğin, bir nesne görüldüğünde, onun hoşla gidip gitmediği düşünölmektedir. Yine aynı beyin devresi, örnek olarak, insanın gördüğü kişilerden hangilerine selam verip hangilerine vermemesi gerektiğini bildirir³⁴.

Duygu ve zeka ilişkisi, sosyolojik olarak incelendiğinde de, duygusal ve akılcı süreçlerin birlikte hareket eden süreçler olduğu görölmektedir. İnsanlar rasyonel olmalarının yanı sıra duygusal varlıklardır. 6 milyon yıllık insanlık tarihi incelendiğinde, modern insan olan ve tam akılcılığı sağlayan prefrontal cortex'e sahip olan homo sapiens, sadece 150.000 yıl önce gelişmiştir. Bu durumda, insanı insan yapan olgunun, önceden var olan bir duygusal tabanın üzerine akılcı bir zekanın eklenmesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sürecin, yerine geçme değil, ekleme olması önemli bir noktadır. Çünkü akılcı yetenekler daha önceden var olan ve gelişmeye devam etmekte olan duygusal özelliklerle birleşmiştir. Süreç daha iyi incelendiğinde, çok daha önce evrimleşmiş olan duygusallığın, akılcılığın yerini alma eğilimi olduğu görölmektedir. Bu durumu göz ardı eden yaklaşımların ise, hatalı olacaklarını söylemek mümkündür³⁵.

³² ÇAKAR, ARBAK, s. 32

³³ Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS, Annie MCKEE, *Yeni Liderler*, B.3, Varlık Yayınları, İstanbul, s. 40

³⁴ Daniel GOLEMAN, *İşbaşında Duygusal Zeka*, B.3, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s. 254

³⁵ SARAOĞLU, s. 33

Duygu ve zeka ilişkisi incelenirken, dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da, insanoğlunun, her geçen gün daha da çoğalan bir değişim içinde olmasıdır. Her gün meydana gelen sayısız değişim, insanların gelecekte neler yaşayacaklarını tahmin etmelerini engellemektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler çok büyük değişimler meydana getirmekte ve insanların bu gelişmelere uyum sağlayabilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu durum insanların üzerinde çok fazla duygusal baskı yaratmaktadır. İnsanoğlu kendi aklını örnek alarak yarattığı bu teknolojinin içersinde kendini gün geçtikçe daha da yabancılaşmış hissetmektedir³⁶. Bunun nedeni, yukarıda bahsedildiği üzere, insanlığın gelişme sürecinde, “akılcılık” yanının oluşmuş, zihinsel yaşamda duygulara, yıllarca süren araştırmalar süresince değinilmemiş olması ve duyguların bilimsel psikolojide çok fazla araştırılmamasıdır³⁷. Bu durum, mevcut şartlardan dolayı mutsuzluk, endişe, isteksizlik ve hatta psikolojik rahatsızlıklara bile neden olabilmektedir. Bu noktada, kişinin çevresindeki talep ve baskılarla baş edebilme yeteneğini etkileyen bir zihinsel beceri olan Duygusal Zeka'nın irdelenmeye başlanması, insanlığa bu konuda ışık tutacaktır.

II. DUYGUSAL ZEKA

A) DUYGUSAL ZEKANIN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞMELER

Duygusal zeka kavramını ilk kez ortaya koyan Mayer ve Salovey, 1990'ların başlarında sosyal ve bilimsel gelişmelerin ışığında, duygusal yeteneklerin de zihinsel bir yetenek olduğunu ifade etmişlerdir. Mayer ve Salovey'in bu yaklaşımlarının getirdiği en önemli yenilik, duyguları değişmesi zor olan kişisel özellikler olarak değil, geliştirilebilir yetenekler şeklinde ele almasıdır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka, ilişkili bir küme oluşturan kabiliyetlerden oluşmakta, ergenlik ve yetişkinlik dönemlerinde yaş ile birlikte artmaktadır³⁸.

Duygusal zeka adı altında topladıkları bu yetenekler, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları anlamlandırabilmeyi ve

³⁶ ÇAKAR, ARBAK, s. 25

³⁷ SARAĞLU, s. 107

³⁸ J.D.MAYER, “Emotional Intelligence, Baywood Publishing Co. Inc.” , 1990, s. 11 (http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotiona1%20Intelligence.pdf -21.02.2008)

düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içermektedir³⁹. Bu sayede bilişsel zekadan daha değişik bir şey olarak tanımlanan sosyal zeka ve alternatif zeka kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmışlardır. Çünkü duygusal zekanın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır⁴⁰.

Mayer ve Salovey'in yaklaşımını izleyen dönemlerde, duygusal zekayla ilgili bilimsel incelemeler yapılmaya ve konu akademik platformda tartışılmaya başlanmıştır. 1995 yılında Daniel Goleman'ın çıkardığı, duygusal zekanın neden IQ' dan önemli olduğunu anlatan kitabıyla beraber duygusal zeka kavramı kamuoyunun da ilgisini çekmiş ve sosyal bir eğilim olarak da yayılmaya başlamıştır⁴¹.

Daniel Goleman'a göre duygusal zeka, "kendi duygularımızı ve diğerlerinin duygularını anlama ve tanıma, kendi kendimizi motive etme, kendimiz ve başkaları ile ilişkilerimizde duygularımızı yönetme yeteneği"dir. Goleman, duygusal zekayı "bütünüyle bilişsel yeteneklerle ölçülen, IQ olarak adlandırılan akademik zekayı tamamlayıcı farklı yetenekler" şeklinde ifade etmektedir.

Duygusal zeka, sadece gevşeme tekniklerinden birisi değildir; bireyin denge ve içsel tutarlılığını gerçekten artırmak içindir. Yapılan araştırmalar, kişinin duygusal durumunun, beyni ve onun bilgi işleme yeteneğini etkilediğini göstermektedir⁴². Bu noktada, iyi ruh hali içinde olan insanların, kıyaslayıcı muhakeme ve yaratıcı problem çözmede daha iyi olduklarını söylemek mümkündür⁴³.

Bir başka tanımla duygusal zeka; "duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir⁴⁴". Kişiyi kendi potansiyel ve hedeflerinin peşinde koşmaya yönlendiren, değerlerini ve özlemlerini harekete geçiren, onları düşünülen şeyler değil, yaşanılan şeyler olarak değiştiren duygusal zekadır.

³⁹ ÇAKAR, ARBAK, s. 25

⁴⁰ (<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m5.pdf>-25.03.2008)

⁴¹ ÇAKAR, ARBAK, s. 25

⁴² YELKİKALAN, s. 5-6

⁴³ Salovey, Mayer, Goldman, Turyey and Palfai, 1995

([http://www.eq.org/cgi/frames.pl?id=130&title=EQ%20Quote%20Library Some EQ Quotes-22.02.2008](http://www.eq.org/cgi/frames.pl?id=130&title=EQ%20Quote%20Library%20Some%20EQ%20Quotes-22.02.2008))

⁴⁴ J.D.MAYER, "Emotional Intelligence", Baywood Publishing Co. Inc., 1990, s. 11

(http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional)

Duygusal zeka, kişiye kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanımayı değerlendirmeyi öğrettiği gibi, duyguların enerjisini günlük hayata ve iş hayatına da etkin olarak yansıtır ve kişinin uygun tepkiler vermesini sağlar⁴⁵.

Bazı kişiler, belli görevleri büyük bir kolaylık ve ustalıkla yerine getirirken, diğerleri bunu basit bir şekilde yapamaz. Bu, hayatta karşılaşılan zorluklarla ilgili bir durumdur. Kimileri çok iyi satranç oynarken, kimileri de satranç taşlarını nasıl hareket ettirecekleri konusunda bile sorun yaşamaktadırlar. İnsanların bir kısmı sadece merhaba derken bile sıkıntı çekerken, diğer kısmı inanılmaz derecede iyi bir konuşmacıdır. Satranç oyunu ve müthiş konuşmacılar olmasa da hayat devam eder, fakat böyle bir hayat çok yetersiz ve kalitesiz olacaktır.

Duygusal zeka, her yerdedir. Duygular, insandan insana hisleri iletir ve mesajlar verir. Duygusal zeka testlerine göre, sadece bazı insanlar bu mesajların güçlkle algılanan yorumlarını anlar ve farkında olur. Bu iletişimin zenginliğini ve karmaşıklığını yalnızca yüksek duygusal zekaya sahip insanların tam anlamıyla anladığı görülmektedir.

Her insan, çaba, dikkat, ilgi gerektiren zamanlarda duygusal zekaya ihtiyaç duyar. Duygusal zekası yüksek olmayan biri, duygusal zekası yüksek kişilere, kendilerine rehberlik etmeleri için güvenirlir⁴⁶. Bu kişilerde diğerlerinin göremediği şey nedir diye bakıldığında, onların duyguları daha iyi algıladıkları, düşünürken bunları kullandıkları, duyguları anlamlandırdıkları ve yönettikleri görülmektedir. Duygularla ilgili olan problemleri çözerken daha az kavrama çabası sarf ederler. Diğerlerine göre daha açık görüşlü ve anlayışlıdır⁴⁷

Duygusal zeka, bireyin sosyal etkileyciliğini geliştirmektedir⁴⁸. Bireyler duygusal zekaları sayesinde, empati ve şefkatle diğer bireylerle ilişki kurabilmekte,

⁴⁵ COOPER, SAWAF, s. xi-xii

⁴⁶ "Who Is Emotionally Intelligent -And Does It Matter?" (<http://www.emotionaliq.com/-25.03.2008>)

⁴⁷ http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004, s. 210)

⁴⁸ "Who Is Emotionally Intelligent -- And Does It Matter?" (<http://www.emotionaliq.com/-25.03.2008>)

sosyal becerilerini geliştirebilmektedirler. Ayrıca, davranış ve hareketlerini yönlendirmek üzere duygusal farkındalıklarını kullanabilmektedirler⁴⁹.

Duygusal zekası yüksek olan kişiler, sigara içmek, aşırı alkol kullanımı, uyuşturucu bağımlılığı, başkalarına şiddet uygulama gibi kendileri için zararlı olan negatif davranışlardan kaçınırlar. Duygusal bağlar kurmaya daha yatkındırlar ve yaşadıkları çevrede pozitif sosyal ilişkiler kurarlar. Ayrıca bu kişiler, motivasyon gerektiren amaçları, hedefleri ve görevleri tanımlamada daha yeteneklidirler⁵⁰.

Uzmanlara göre, yüksek duygusal zekaya sahip kişiler, birbirleri ile bağlantılı dört yetenek konusunda üstündürler.

Bu yetenekler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- “Duygularını kontrol edebilme yeteneği,
- Başarısızlık durumlarında motivasyonu koruma ve sabır (azim, sebat) yeteneği,
- Ani istekleri kontrol edebilme yeteneği,
- İnsanlarla empati kurabilme yeteneği”.

Duygusal zeka kavramı, psikolojide yeni bir kavram değildir⁵¹. John Mayer’e göre, Peter Salovey’le 1990 yılından itibaren 1993 ve 1995’lerdeki teorik gelişmelerle 1997 yılındaki 4 bölümden oluşan modele doğru ilerlemelerinin bu kadar uzun zaman almasının nedeni, yeni bir zeka türünü ciddi bir şekilde araştırmış olmalarıdır.

Mayer, “duygusal zekanın, tam olarak şisede yeni bir şarap olmadığını fakat daha önce hiç tadılmamış bir şarap olduğunu, çünkü çalışmalarındaki bulguların o dönemlerde çoğu psikologa göre oldukça yeni ve anlaşılması güç olduğunu ifade etmektedir”⁵².

⁴⁹ YELKİKALAN, s. 5

⁵⁰ http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004, s. 210)

⁵¹ YELKİKALAN, s. 5 – 6

⁵² “Is Emotional Intelligence Old Wine in New Bottles?” - A Conversation Between Frank LANDY and

B) DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

Duygusal zeka kavramı üzerinde araştırmalar yapan Mayer'le Salovey, Cooper'la Sawaf, Bar - On ve Goleman, duygusal zeka yeteneklerini açıklayan modeller geliştirmişlerdir. Bu modelleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Mayer ve Salovey Modeli

Duygusal Zeka kavramını ilk kez ortaya atan Mayer ve Salovey'in dört bölümden oluşan modeli şöyledir:

- a) **Duyguyu Algılamak:** Yüz ve beden ifadelerinde duyguyu tanıma yeteneğidir. Duygunun, yüz, ses ve diğeri iletişim kanallarıyla ifade edilmesini algılayabilmeyi içermektedir.
- b) **Duyguyla, Düşünceyi Desteklemek:** Duygu ve düşünce arasındaki bağlantıyı bilmek, kişinin kararlarını yönlendirmesinde kullanılabilir. Problem çözme tekniklerinden bazıları, duyguların kullanılmasıyla uygulanabilir.
- c) **Duyguyu Anlamak:** Duyguları analiz etmek, onların zaman içindeki eğilimlerinin farkında olabilmek ve sonuçlarını anlayabilmektir.
- d) **Duyguyu Yönetmek:** Bu yetenek, kişiliğin dayanağıdır. Çünkü duygular, bireyin amaçları, kendini tanıması ve bilmesi ve sosyal farkındalığı bağlamında yönetilmektedir. Küçük çocuklara bile, sinirlendiklerinde 10'a kadar saymaları öğretilmektedir. İnsanlar yetişkin olmaya başladıkları yaşlara geldiklerinde, soğukkanlı olmayı başarmak ve kendi kendini rahatlatmak gibi duyguları yönetmekle ilgili yeteneklerini geliştirmiş olmaktadır⁵³.

John D. MAYER

(http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Controversies/eitcontroversy%20new%20wine%20with%20Landy.htm - 25.03.2008)

⁵³ John D. MAYER, Peter SALOVEY, David R. CARUSO, "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, Psychological Inquiry", 2004, C.15, S. 3, s. 197-215

Bu dört yetenekten oluşan modelin en önemli özelliği, anlaşılmasının ve uygulanmasının kolay olmasıdır. Bu model, insanların duygu ve düşüncelerini kaynaştırmalarına yardımcı olunarak, onlara öğretilmektedir⁵⁴.

2. Bar-On Modeli

Bar-On, duygusal zekayı, insanın kendisini ve başkalarını anlamasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını ve o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yetenekler olarak görmekte ve bu yeteneklerin insanı başarıya ulaştırdığını düşünmektedir. Bar-On'un modeli, kişinin kendinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden ayrı görülen özellikleri birleştiren karma bir modeldir⁵⁵.

Bar-On'un 1997 yılındaki modeli, beş boyuttan oluşmaktadır:

- a) **Kişisel Boyut:** Kendine saygı, duyguların farkında olma, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendini ifade edebilme yeteneklerinden oluşmaktadır.
- b) **Kişiler Arası Boyut:** Sosyal sorumluluklar, insanlarla ilişkiler, empati yeteneklerinden oluşmaktadır.
- c) **Uyumluluk:** Problem çözme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik yetenekleridir.
- d) **Stresle Başa Çıkabilme:** Tepkilerini kontrol edebilmek, strese tolerans gösterebilmektir.
- e) **Genel Ruh Durumu:** Mutluluk ve iyimserliktir.

(http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf-12.12.2007)

⁵⁴ (<http://www.emotionaliq.org/EI.htm-1-25.02.2008>)

⁵⁵ ÇAKAR, ARBAK, s. 37

Bar-On, bu yetenekleri ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanteri'ni geliştirmiş ve bu envanterle kişilerin başarı potansiyelini ve IQ testlerinin ölçemediği yetenekleri ölçmeyi hedeflemiştir. Güvenilirlik ölçümlerini, 1985–1997 yılları arasında, Kanada, A.B.D, Almanya, Arjantin, İsrail ve Güney Afrika'da yapmıştır. Bunun yanında, bu envanterin, aynı anda çok farklı kavramları ölçmek gibi bir sakıncası olduğundan Bar-On, modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Bu düzenlemeye göre, 1997 yılında beş boyutta incelediği yetenekleri, iki grupta toplamıştır:

- **Duygusal ve Sosyal Zekanın Temel Unsurları**, kendine saygı, duyguların farkında olma, kendini ifade edebilme, insanlarla ilişkiler, empati, problem çözme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik, tepkilerini kontrol edebilmek, strese tolerans yeteneklerinden oluşmaktadır.
- **Duygusal ve Sosyal Zekayı Harekete Geçiren Önemli Unsurlar**, sosyal sorumluluk, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, mutluluk ve iyimserliktir⁵⁶.

3. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın modeli, Bar-On'un modeli gibi zihinsel yetenekler ve bunların dışındaki bazı kavramları da içerdiğinden karma bir modeldir. Bu model, duygusal zekayı, örgüt ortamında irdeleyerek, özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır.

Bu model dört yapıtaşından oluşmaktadır:

- a) **Duyguları Öğrenmek**: İnsanın içindeki içsel gerçeği dinlemesi ve onunla uyumlu hareket etmesi olan duygusal dürüstlük, kendi enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması olan duygusal enerji, duyguları pratik olarak sezebilmesi olan pratik sezgi, duyguların verdiği mesajları algılaması olan duygusal geri bildirim dayanmaktadır.

⁵⁶ (http://eqi.org/bar_on.htm –22.02.2008)

- b) **Duygusal Zindelik:** Bu yapıtaşının oluşması için, kişinin duygusal açıdan özvarlığına, oluşturduğu güven alanı olan güven çemberine, hoşnutsuzlukların yapıcı bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi olan yapıcı hoşnutsuzluğa, esneklik ve yenilenmeye gereksinimi vardır.
- c) **Duygusal Derinlik:** Üçüncü boyut olan duygusal derinlik, insanın özgün potansiyel ve amaçlarını bilmesi ve bunlara kendini adanması, dürüstlüğü yaşaması ve insanlar üzerinde yetkisi olmadan etki uyandırması anlamına gelmektedir⁵⁷.
- d) **Duygusal Simya:** Simya, “değerinin az olduğu düşünülen bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme işlemi ya da gücü” olarak tanımlanabilir. Duygusal simya, insanın geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı isteğine göre beyinde canlandırması anlamına gelen düşünsel zaman değişimi, fırsatları sezme, geleceği yaratmak ve sezgisel akışı içermektedir. Sezgiler, belirsiz durumlarda karar vermeye ve başkalarının göremediğini görmeye yardımcı olmaktadır. Çok önemli olan sezgisel akış kavramı ise, kişinin, başkalarının göremediği fırsatları değerlendirip, en az çabayla en çok işi yapma ve bunu yaparken de farkında olmadığı bir verimlilik elde etme durumudur⁵⁸.

4. Goleman Modeli

Goleman’ın modeli, Mayer ve Salovey’in modelinden yola çıkıp, bunu geliştirerek, duygusal zekanın; insanın kendi hislerini tanımak, başkalarının hislerini tanımak, kendi kendini motive etmek, içindeki duyguları ve ilişkilerdeki duyguları iyi yönetmek yeteneklerinden oluştuğunu göstermektedir⁵⁹.

Goleman’ın Duygusal Zeka Modelini kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olarak iki gruba ayırmak mümkündür:

⁵⁷ ÇAKAR, ARBAK, s. 39 – 41

⁵⁸ COOPER, SAWAF, s. 285 – 288

⁵⁹ ÇAKAR, ARBAK, s. 41

a) Kişisel Yeterlilik

- Özbilinç, kendi duygularını tanımak olan duygusal bilinç, kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek olan özdeğerlendirme, kendi yetenek ve değerlerini bilmek olan özgüvenden oluşmaktadır.
- Kendini Yönlendirme, yıkıcı dürtüleri ve duyguları kontrol etmek olan özdenetim, edimlerin sorumluluğunu üstlenmek olan vicdanlılık, doğruluk ve dürüstlüğü korumak olan güvenilirlik, yeni fikirlere ve bilgilere açık olmak anlamında yenilikçilik ve değişime karşı esneklik anlamında uyumluluktan oluşmaktadır.
- Motivasyon, mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme olan başarıma dürtüsü, grup veya kuruluşun hedeflerini benimsemek olan bağlılık, engeller ve yenilgilerden yılmamak olan iyimserlik, fırsatları değerlendirmek olan inisiyatiften oluşmaktadır⁶⁰.

b) Sosyal Yeterlilik

- Empati, başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezme, sorunlarıyla ilgilenme olan başkalarını anlama yeteneği, müşteri ihtiyaçları önceden görmek ve karşılamak olan hizmete yönelik olma yeteneği, başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezme olan başkalarını geliştirme yeteneği, farklı insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak olan çeşitlilikten yararlanma yeteneği, bir grubun güç ilişkilerini ve duygusal akımlarını okumak olan politik bilinçten oluşmaktadır.
- Sosyal beceriler, etkili ikna taktikleri kullanmak olan etki, açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesaj verme olan iletişim, ortak hedeflere ulaşmak için sinerji yaratmak olan ekip yetileri, amaca hizmet edebilecek ilişkiler geliştirmek olan bağ kurmak, değişimi başlatmak veya yönetmek olan değişim katalizörlüğü,

⁶⁰ GOLEMAN, s. 38

anlaşmazlıklarda uzlaşma sağlamak olan çatışma yönetimi, hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak olan işbirliği ve bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek olan liderlikten oluşmaktadır⁶¹.

C) DUYGUSAL ZEKA UNSURLARI

1. Özbilinç

İnsanın duyguları, güçlü yanları ve sınırları ile değerleri ve dürtüleri hakkında derin bir anlayışa sahip olması anlamına gelmektedir. Özbilinci güçlü olan insanlar, ne kendilerini aşırı bir şekilde eleştirir ne de safça umuda kapılırlar. Kendileri hakkında kendilerine ve başkalarına karşı dürüsttürler.

Özbilinçli insanlar genellikle sakin olarak, kendi başlarına ölçüp biçmeye fırsat bulurlar. Bu da dürtüleriyle tepki vermek yerine, olaylar hakkında düşüncelerini sağlamaktadır⁶².

Özbilinç, duygusal bilinç, özgüven ve kendini doğru değerlendirme yeteneklerinden oluşmaktadır. Duygusal bilinç, insanın hangi duyguları hissettiğini ve bunların nedenini bilmesi, hisleri ile davranışları arasındaki bağların farkında olması, hislerinin performansını nasıl etkilediğini görmesi anlamına gelmektedir⁶³.

Özgüven, kendi değer ve yeteneklerini güçlü bir şekilde duyumsamaktır. Özgüveni yüksek insanlar, kendinden emin bir izlenim bırakırlar, kararlıdırlar ve belirsizliklere rağmen sağlıklı kararlar verebilirler. Özgüvenden yoksun olan kişiler, her başarısızlıkta yetersizlik hissi duyarlar. Özgüven eksikliği, kendinden şüphelenmeyle ortaya çıkar ki bu, çaresizlik ve güçsüzlük demektir. Bunun yanında, aşırı özgüven ise,

⁶¹ GOLEMAN, s. 39

⁶² GOLEMAN, BOYATZIS, MCKEE, s. 51

⁶³ GOLEMAN, s. 71

kibir gibi görünebilir. Özgüveni küstahlıkla karıştırmamak gerekmektedir. Olumlu bir etki bırakılmak isteniyorsa, özgüven gerçeğe bağdaşmalıdır⁶⁴.

Kendini doğru değerlendirme, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmak, deneyimlerden ders almak, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık olmak ve kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergilemekten oluşmaktadır.

2. Özyönetim

Özbilinçten, kendini yönetme yani özyönetim doğar. İnsan hislerini bilmezse, onları yönetemez. Hiç bitmeyen bir iç konuşmayı andıran özyönetim, insanı, hislerinin esiri olmaktan kurtarır⁶⁵. Coşku ve bir zorluğu yenme keyfi gibi olumlu duyguların sakıncası yoktur. Fakat stres, hüsrana, hiddet, kaygı ve panik gibi bunaltıcı ve olumsuz duygular, beynin algılanan bir tehlikeye dikkat çekme biçimidir. Bu duygular, beynin çözüm bekleyen bir işe yönelmesini engellemektedir. Duygusal zekası yüksek kişilerin, doğru kişilere, doğru zamanda ve yerde, doğru tepkiyi verebildiklerini söylemek mümkündür⁶⁶.

Özyönetim; özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilikten oluşmaktadır. Özdenetim, yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altına almaktır. Güvenilirlik, dürüstlüğü korumak ve kişisel performansın sorumluluğunu üstlenmektir. Vicdanlılık, verilen sözü tutmak, amaçlarını gerçekleştirmekten kendini sorumlu tutmaktır. Uyumluluk, çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle başa çıkabilmek, olaylara geniş açıdan bakabilmektir. Yenilikçilik, yeni fikir ve yaklaşımlara açık olmak, çeşitli kaynaklardan taze fikirler bulmak, yeni riskleri göze alabilmektir⁶⁷.

3. Motivasyon

Motivasyon kavramı, Latince “movere” kelimesinden gelmektedir ve “hareket ettirme, hareketlendirme” anlamı taşımaktadır. Motivasyon, istek, arzu, ihtiyaç, dürtü ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir.

⁶⁴ GOLEMAN, s. 88–89

⁶⁵ GOLEMAN, BOYATZİS, MCKEE, s. 57

⁶⁶ ACAR, s. 44–45

⁶⁷ GOLEMAN, s. 106 – 134

Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüleri ve özendirici uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir⁶⁸.

Motivasyon, insanın hedeflere ulaşmasını sağlayan veya kolaylaştıran eğilimlerdir. Motivasyonu doğuran genel beyin devresini, amigdala barındırmaktadır. İnsanı başka etkinliklerden çok belirli bir etkinlik dizisinden zevk almaya yönelten duygusal öğrenim kadar, bu etkinliklerle bağlantılı bellek, his ve alışkanlık haznesi de amigdalanın duygusal bellek depolarında ve ilgili devrelerinde toplanmıştır. İnsanın en çok önem verdiği şeylere rehberlik eden amigdala, yaşamdaki önceliklerin karşılaştırılıp tartıldığı yerdir. Amigdalayı kaybetmeye yol açan beyin hastalıkları, bu hastalarda motivasyon bozukluğuna neden olmaktadır.

Motivasyon, başarıma dürtüsü, kendini adamak, inisiyatif ve iyimserlik yeteneklerinden oluşmaktadır. Başarıma dürtüsü, bir mükemmellik standardını yakalamaya veya yükseltmeye çalışmak; kendini adamak, grubun ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek; inisiyatif, fırsatları değerlendirmek; iyimserlik, engellere ve yenilgilere göğüs germektir⁶⁹.

4. Empati

Empati, birlikte hissetmek anlamına gelmektedir. Dürtüleri kontrol etmek ve bireysel sorumluluk almayla ilgilidir. Empati ve şefkat, duyguların ve deneyimlerin, sözlerin altındaki duruşun ve beden dilinin arkasındaki ortak dilin aracılığıyla, kalpten kalbe geçerek insanları birbirine bağlar.

Empatiden yüz çevrildiğinde, çoğu zaman insan duyguları göz ardı edilmiş olur ve bu, o duyguları yaşayan insanları da göz ardı etmek demektir. Bunun sonucunda ise, güvenilir olmaktan çıkan, yetenek ve enerjisini işyerine katmayan, duygularını kişisel amaçları için bile kullanmayan bir insan ortaya çıkar. İnsanlar yüzeyselliği, sahte iletişimi bıraktıklarında, kendilerini özgür hissetmekte ve birbirleriyle ve işyerinin hedefiyle duygusal düzeyde bağlantı kurabilmektedirler⁷⁰.

⁶⁸ (<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=3096> – 15.04.2008)

⁶⁹ GOLEMAN, s. 144–145

⁷⁰ COOPER, SAWAF, s. 63–65

Empati, başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, farklılıktan yararlanmak, hizmete yönelik olmak ve politik bilinçten oluşur. Başkalarını anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmak, duyarlılık göstermek ve başkalarının hislerini ve gereksinimlerini anlayarak onlara yardımcı olmaya çalışmak gerekir. Başkalarını geliştirmek için, insanların başarılarını onaylamak ve ödüllendirmek, yararlı geribildirimler sunmak gerekmektedir. Farklılıktan yararlanmak, farklı altyapıları olan insanlara saygı duymak, onlar aracılığıyla çıkan fırsatları beslemek, önyargı ve hoşgörüsüzlüğe meydan okumak demektir. Müşterilerin gereksinimlerini tahmin ederek, onları kabullenmek ve karşılamak, sadakatlerini artıracak yollar aramak, uygun olan yardımı sağlamak yetenekleri, hizmete yönelik olmanın gerekleridir. Politik bilinç ise, hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfetmek, örgüt içindeki ve dışındaki gerçeklikleri doğru algılamak, anahtar nitelikli güç ilişkilerini doğru anlamak demektir⁷¹.

5. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler, insanlarla iyi bir iletişim inşa etmek ve etkili bir iletişim kurmayı sağlayan yeteneklerdir⁷².

Sosyal becerileri düşük olan insanlar, kendi başlarına daha iyi çalışmakta, sosyal ortamlardan kaçmakta ve bu ortamlarda uyumsuz olmaktadır. Sosyal becerileri yüksek olanlar ise, iletişimde ve ekip çalışmalarında yeteneklidirler ve insanlarla bir araya geldiklerinde pozitif ilişkiler kurarlar⁷³.

Sosyal beceriler, etki, iletişim, çatışma yönetimi, değişim katalizörlüğü, işbirliği, takım yetileri ve liderlikten oluşmaktadır. Etkilemek, insanların gönlünü kazanmak, sunumlarını dinleyenlere hitap edecek biçimde ve incelikle ayarlamak, fikir birliği için, dolaylı etkileme gibi karmaşık sistemler geliştirmek ve insanları ikna etmek için taktikler kullanmaktır⁷⁴.

⁷¹ GOLEMAN, s. 185-203

⁷² Allan CAMERON, "WPQei User's Guide Emotional Intelligence Personality Team Roles", Hogrefe Ltd. , 2006 , s. 9 (<http://www.cimtp.com/WPQei%20User%20Guide%202004%20Revision.pdf> - 13.01.2008)

⁷³ CAMERON, s. 13

⁷⁴ GOLEMAN, s. 214

İletişim, insanları açıkça dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamaktır. Bu yeteneğe sahip olanlar, karşılıklı ilişkilerde iyidirler, zor meseleleri dolambaçsız yoldan çözmeye çalışırlar, duygusal ipuçlarını kaydederler ve açık iletişimi destekleyerek, iyi haberleri olduğu kadar, kötü haberleri de kabul ederler. İletişim kurarken, anlaşmazlık durumlarında uzlaşma ve çözüm sağlamak ise çatışma yönetimidir.

Değişimi başlatmak, ya da yönetmek, değişim gereksinimini fark etmek ve engelleri kaldırmak, başkalarından beklenen değişime örnek olmak, değişim katalizörlüğünü oluşturan yeteneklerdir⁷⁵.

İşbirliği ve takım yetileri, insanoğlunun karmaşık olan sosyal ilişkilerinden gelmektedir. İnsan, daha en baştan bir takım oyuncusudur. Son yıllarda, iş hayatında çok önemli bir yeri olan işbirliği ve takım ruhu, sinerji (görevdeşlik) oluşturmakta ve şirketleri başarıya götürmektedir⁷⁶.

Liderlik, insanlarda ahenk oluşturmaktır. Ahenk ise, insanların en iyi yanlarını ortaya çıkaran olumlu duygulardır⁷⁷.

D) DUYGUSAL ZEKANIN SINIRLARI

Duygusal zeka denince akla duygusallık gelmektedir. Fakat yukarıda da anlatıldığı üzere, duygusal zekanın çok daha farklı olduğu görülmektedir.

Duygusal zekanın sınırlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Duygusal zeka yalnızca “iyi davranmak” anlamına gelmez. Stratejik durumlarda iyi davranmak değil, rahatsızlık veren fakat önemli sonuçları olan bir gerçeğe yüzleşmekten kaçınan bir kimseyi direkt olarak bu gerçeğe yüzleştirmek gerekebilir.
- Duygusal zeka, hisleri başıboş bırakmak ve içindikileri dışarıya atmak anlamına da gelmediği gibi, tam tersine onları etkili ve

⁷⁵ GOLEMAN, s. 225 – 244

⁷⁶ Ramazan ARSLAN, Halil SAYLI, “Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y. 2006, C. 11, S.1, s. 267 - 270

⁷⁷ GOLEMAN, s. 7

gerektiği gibi ifade etmek üzere yönetmek ve insanların birlik ve uyum içinde çalışmalarını sađlamaktadır⁷⁸.

- Duygusal zeka, sihirli bir değnek değildir. Pazar payını artırmak ve ya daha iyi bir asgari kar haddini garantilemez. Çünkü bir örgütün yapısı son derece karmaşık ve akışkandır. Fakat “her şeyi yapan insandır” sözünden de anlaşılacağı üzere, insan unsuru göz ardı edilirse, başka hiçbir şey iyi gitmeyecektir⁷⁹.

Yıllardır “iyi kişilik”, “düzgün karakter”, “yeterlilik”, “esnek beceriler” ve “olgunluk” gibi farklı isimlerle anlatılan insanoğluna ait yetenekler aslında “Duygusal Zeka”nın ta kendisidir⁸⁰.

⁷⁸ COOPER, SAWAF, s. xii

⁷⁹ GOLEMAN, s. 392

⁸⁰ GOLEMAN, s. 10

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİMDE DEĞİŞEN DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ

I. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. İnsanların benzer ya da ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği ve kendi aralarında işbölümü yaparak yöneten-yönetilen ya da önder-izleyici olarak ortak hedeflerine beraber yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim var olagelmıştır⁸¹.

Yönetim; sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilen, değişik bilim dallarında çalışan yazarların aynı kelimelerle farklı anlamlar kastederek tanımladığı bir kavramdır. Bu terminoloji ve anlam karışıklıklarının nedeni ise, yönetimin, ilke, felsefe ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalı olmasıdır⁸².

A) YÖNETİMİN TANIM KAPSAM VE AMACI

Farklı yorumlara karşın, yönetim, “başkaları vasıtasıyla iş görmek” olarak tanımlanmaktadır⁸³. Bir başka tanımla yönetim, “bir grup insanı belirli amaçlara yönlendirme ve aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetler bütünüdür” ve kullanıma hazır olan tüm kaynakları amaçlar doğrultusunda kullanmayı içermektedir. Buradan yola çıkılarak yönetim, “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, demirbaşları, donanımı, hammaddeleri ve zamanı verimli, etkin ve birbiriyle uyumlu olarak kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçleri toplamı” olarak da tanımlanabilir⁸⁴.

⁸¹ M. Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, B. 7, Güney Ofset, Konya, 2002, s. 8

⁸² Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, B. 8, Beta Basım, İstanbul, Mart 2001, s. 11

⁸³ KOÇEL, s. 12

⁸⁴ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, B. 2, Beta Yayım, İstanbul, 1993, s. 3

Buna göre yönetim, ortak bir çaba, işbirliği ve eşgüdümeye dayalı ussal bir etkinliktir. Bu yüzden yönetimin, işbirliği ve koordinasyona dayalı ussal bir grup etkinliği olduğunu söylemek mümkündür⁸⁵.

Geleneksel yaklaşımda yönetim, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görülürken, çağdaş yaklaşımda yönetim, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarma ve onları motive etme olarak görülmektedir. Bu etkinlik, örgütün hedeflerine ulaştırılabilmesi amacıyla çeşitli örgütsel kaynakları bir araya getiren ve koordine eden yöneticiler tarafından yerine getirilir⁸⁶.

Yönetim, bilim olmasının yanı sıra, sanat olma özelliğine de sahiptir. Kültürü ve yapısında meydana gelen değişimlere rağmen, yönetim, otorite, yetki, beceri ve etkinliğiyle önemli bir sanat olmayı sürdürmektedir. Yönetim faaliyetlerini başarıya götürebilmek için, yöneticinin bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmasının yanı sıra, gelişmiş bir kişilik yapısına da sahip olması gerekmektedir⁸⁷. Yöneticinin sahip olduğu gelişmiş bir kişilik yapısı, yönettiği insanları etkilemesine, motive edebilmesine, onları anlamasına imkan vermektedir.

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştırmak için işgücü, sermaye ve kaynakların koordinasyon ve sevkini ifade eden bir kavramdır⁸⁸.

Örgütler, fiziksel, sosyal ve beşeri yapılarıdır ve yönetimin başarısı, işletmeyi amaca ulaştırma derecesiyle ölçülebilir. Örgütsel yapıda, amaçlara ulaşmak için, işgörenlerin ortak bir hedef ve amaç etrafında toplanmaları gerekmektedir. Bu da, insan gücünün, iyi bir verim elde etmek üzere, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirilmesiyle gerçekleşmektedir. Bilindiği gibi insanı belirli hedeflere yönlendirmek ve yönlendirmek zordur. Bunun nedeni, insan davranışlarının siberetik ve organik yönünün olduğu gibi, ihmal edilmemesi gereken psikolojik bir yönünün de olmasıdır.

⁸⁵ Nurullah GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 18

⁸⁶ GENÇ, s. 15

⁸⁷ İsmail DALAY, *Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya Üniversitesi Yayını, Adapazarı, 2001, s. 15

⁸⁸ GENÇ, s. 15-18

Yönetim bilimcilerin çoğu, insanın hisleriyle hareket eden sosyal bir varlık olduğu görüşündedirler⁸⁹.

Yönetim bilimi, kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını öngörmektedir. Bunun başarılması için, “işleri doğru yapmak” ve “doğru işleri yapmak” gerekmektedir. Yönetimde etkinlik ve verimlilik, kaynak kullanımı ve değişiminin, verimli olarak gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanabilir. Bu yöntemleri bulmak ve uygulamak, yönetim biliminin amacıdır⁹⁰.

B) YÖNETİM SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ

Yönetimde, öncelikle belirli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başkalarına iş gördürme ve onların yardımlarını sağlama söz konusu olduğundan, işleri yaptıranlar yöneticiler, işleri yapanlar da yönetilenler olmaktadır. Yöneticiler genellikle üst ve yönetilen de ast olarak adlandırılmakta ve üst ve ast arasındaki ilişkiler yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır⁹¹.

Yönetimin, işletmeyi oluşturan unsurların uyumlu çalışmasını sağlayan bir süreç olduğunu söylemek mümkündür.

Bu süreç;

- Planlama
- Organizasyon
- Yönelme
- Koordinasyon
- Kontrol

aşamalarından oluşmaktadır.

⁸⁹ Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, B. 8, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004, s.1.

⁹⁰ GENÇ, s. 19

⁹¹ ŞİMŞEK, s. 9

1. Planlama

Yönetim süreci planlama ile başlamaktadır. Planlama yönetimin birinci ve en önemli fonksiyonudur. Yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek vardır. Planlama bu amaçların belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılacağına kararlaştırılması ile ilgili faaliyetlerden bütünüdür. Planlama bir süreçtir, bu süreçte önemli olan sürekli bir şekilde gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek için izlenmesi gereken yollar hakkında düşündürmektir.

Planlama, “Ne? Ne zaman ? Nasıl? Nerede? Kim tarafından? Neden? Hangi maliyetle? Hangi sürede?” gibi sorulara cevap vermeye yöneliktir. Bu soruların cevapları ise, planlardadır.

Planlama incelendiğinde, bunun sadece belirli teknik veya metotları kullanmaktan çok farklı olduğu, bir nevi düşünce ve yaşam tarzı, bir dünya görüşü, değer ve inançlar toplamı olduğu anlaşılmaktadır⁹².

Yöneticinin amacı işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Bu bağlamda, gelecekteki faaliyetlerin nasıl seyredeceğini görmek için planlama yapması gereklidir. Yöneticilerin tümü hedeflerini belirlemek konusunda özgür değillerdir. Bunun sebebi, her departman ya da bölüm için saptanan hedeflerin, bir bütün olarak kuruluşun, her şekilde tepedeki insanlar tarafından daha önceden saptanmış hedeflere bağlı olmasıdır. Bununla beraber yöneticiler, ikincil düzeyde hedefleri belirlemektedirler⁹³.

2. Organizasyon.

Organizasyon; iki veya daha fazla bireyin ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışmaları halinde, aralarındaki ilişkilerle var olan bağlardır.

Bilimsel ve ayrıntılı olarak ise organizasyon; işletmede mevcut gücün, etkin, sistemli ve olumlu bir şekilde koordine edilebilmesi için işletmedeki bireylerin ve grupların görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılmasıdır.

⁹² (<http://www.ie.sakarya.edu.tr/pno.php?no=197-19.05.2008>)

⁹³ (<http://www.ogrenciforum.org/yonetim-ve-yonetici-yonetim-surecinin-tanimi-anlami-ve-onemi-t17357.0.html-18.05.2008>)

3.Yöneltme

İyi hazırlanmış planların ve iyi kurulmuş bir örgütün, doğru işleri doğru olarak yapan çalışanlar olmadıkça bir anlam taşımadığını söylemek mümkündür. Yöneltme, “bir örgütteki kişilerin, o örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirilmesi ve güdülenmesi” sürecidir.

Yöneltme, astlara hangi işleri nasıl yapacaklarını söylemeyi ve yapılan yanlışları düzeltme yollarını göstermeyi de içermektedir. Bu işlev, yönetimin hazırlık aşamasından uygulama aşamasına geçişidir.

Etken bir yöneltme, astları ve yanındakileri güdüleyecek bir duyarlılık ve liderlik de gerektirir. Çalışanları, işletmenin amaçlarına yöneltecek biçimde etkileme ve güdüleme yeteneği, iletişim kurabilme yeteneği iyi bir yönetici için ayırt edici özelliklerdir⁹⁴.

Yöneltmenin başlıca unsurlarını, “liderlik”, “iletişim” ve “motivasyon” olarak ifade etmek mümkündür.

Sosyal bilimciler ve psikologlar, çalışanların güdülenmesi sağlayacak çeşitli düşünceler geliştirmektedirler. Zamanın ve insanların değişmesinin, bu konuda da sürekli değişiklikler gerektirdiğini ileri sürmektedirler. Çalışanlar; kişilikli, titiz, işine bağlı ve kuralları herkese eşit ve dengeli olarak uygulayan üstleri tercih etmektedirler. Çalışanlar arasında tutunmak için çaba gösteren ve kuralları dengesiz olarak uygulayan üstler olumsuzluk yaratmaktadır.

Bu son gerçek, bizi liderlik konusuna getirmektedir. Yöneltmenin ikinci kilit konusunun, çalışmanın ilk bölümünde tanımlanan liderlik kavramı olduğunu söylemek mümkündür. İyi liderler, çalışanların güvenini kazanırlar ve işe dair kuralların uygulanmasında bir sorun yaratmazlar. Toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliğini geliştirici yapıları ile liderler, işletme örgütünün gelişmesi için gerekli ortamı sağlarlar. Liderler,

⁹⁴ (<http://www.ce.yildiz.edu.tr/getfile.php?id=612> -18.05.2008)

yaratıcı ve yenilikçidir. Örgütteki dağınıklığı ve çatışmaları önler, amaca bütünlük içinde varılmasını sağlar⁹⁵.

4. Koordinasyon

Bir işbirliği sistemi olan örgütün işleyişinde, uyumsuzluklara ve düzensizliklere yer vermeden örgüt bütünlüğünü sağlamak ve buna süreklilik kazandırmak, koordinasyon adını alır. Örgütü oluşturan birbirinden farklı tüm bölüm ve birimlerin güvenlerini yerine getirirlerken birbiriyle de uyum içinde olmaları durumunda örgütün başarısından söz edilebilir.

Koordinasyon, çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu hale getirmek, amaca varmayı sağlayacak biçimde iş ve işlemlerin birbiri ardından gelebilmesini ve birbirini bütünlemesini sağlamak için gerekli olan işlevdir.

Koordinasyonun sağlandığı bir işletmede, her bölüm öteki bölümlerle uyum içinde ve birlikte hareket eder. Her bölümün alt sistemlerinde çalışanlar genel amaca nasıl hizmet edeceklerini, birbirleriyle ilişkilerini ve bu ilişkiler sonunda karşılıklı yardımlaşmanın ne olduğunu bilincindedirler.

5. Kontrol

Kontrol fonksiyonu, yönetim sürecinde, işletmede gerçekleştirilen faaliyetler ile planların karşılaştırılması ve aksamaların sebeplerinin bulunup giderilmesi sürecidir. Standartların belirlenmesi, uygulamaların bu standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların giderilmesi konularının, kontrol sürecinin adımları olduğunu söylemek mümkündür⁹⁶.

⁹⁵ (<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme/1074824-isletmelerde-yonetim-islevleri.html>-18.05.2008)

⁹⁶ (<http://www.ie.sakarya.edu.tr/pano.php?no=197-18.05.2008>)

Yönetim sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetim, **belirli bir amaca** yönelik olan bir faaliyettir.
- Yönetim sürecinin uygulanabilmesi için en az iki kişinin olması gerektiğinden, yönetim, bir grup faaliyeti ve **sosyal bir faaliyettir**.
- Yönetim, beşeri özelliği olan bir faaliyettir ve **temel unsuru insandır**.
- Yönetim beşeri ve maddi kaynaklar arasında **uyumu ve işbirliğini** gerektirir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin, yönetilenler arasında **ahenk, uyum ve iletişimi** sağlamasını gerektirir.
- Yönetim, **yetki ve otorite** faaliyetidir.
- Yönetim, en az girdiyle en fazla çıktı elde etmeye yönelik olan, dolayısıyla **rasyonel** bir faaliyettir.
- Yönetim **evrensel** özelliğe sahip olan bir faaliyettir.
- Yönetim, bir **karar alma** sürecidir⁹⁷.

C) YÖNETİCİ KAVRAMI

Genel bir tanımla yönetici “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir”⁹⁸. Daha ayrıntılı bir tanımla ise yönetici, “emrine verilmiş insan grubunu belirli amaçlara ulaştırmak için işbirliği ve ahenk içinde yönlendiren kişidir”⁹⁹.

Bir başka tanıma göre yönetici, “bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşullarına göre belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir”¹⁰⁰.

Bu tanımlara baktığımızda yönetici¹⁰¹;

⁹⁷ DALAY, s. 10–14

⁹⁸ KOÇEL, s. 16

⁹⁹ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, “İşletme Yönetimine Giriş”, B.4, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 31

¹⁰⁰ EREN, *Yönetim ve*, s. 6

- Yönetici, kendisine üretim faktörleri verilmiş,
- Yetkilerle donatılmış,
- Belirlenen amaca yönelik çalışan,
- Eldeki kaynaklar arasında uyumu sağlayan,

gerçek kişidir.

Ayrıca yönetici¹⁰²;

- Belli bir organizasyon ya da alt organizasyon kapsamındaki yönetim işlevinin tek yetkili ve sorumlusudur.
- Kaynaklarına iş yaptıran, sonuç ürettiren kimsedir.

Bir yönetici, örgüt içinde insanlar arasında, malzemeler ve makineler arasında, insanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu gözetip onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmak durumundadır. Ayrıca yönetici, örgütün ilişki içerisinde olduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak değerlendirmek zorundadır. Bu yüzden, bir yöneticinin, belirli amaçlara ulaşabilmesi için, hem işletme içi koşullar, hem de işletme dışı çevre koşullarını kendi içlerindeki ve birbirleri arasındaki koordinasyonu bağdaştırma gibi zor bir görevi vardır¹⁰³.

1. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar.

¹⁰¹ DALAY, s. 39

¹⁰²(<http://www.hssgm.gov.tr/stratejikyonetim/bilgipaylasim/YonetimAnlayisininEvrimiVeInsaninEleAlinisi.ppt> - 15.04.2008)

¹⁰³ EREN, *Yönetim ve*, s. 6 – 7

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi üç başlık altında sıralamak mümkündür¹⁰⁴:

a) Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri;

- İnsancıl olmak
- Akıl ile duygu arasında denge kurabilmek
- Yaratıcı ve sabırlı olmak
- Alçak gönüllü ve samimi olmak
- Açık sözlü ve dürüst olmak
- Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilmek
- Dikkatli ve ihtiyatlı olmak (aşırı riske girmemek)
- Girişken ve cesur olmak
- İyi bir hafızaya sahip olmak (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- Dinamik olmak
- Azimli ve mücadeleci olmak
- Tertipli ve düzenli olmak
- Yöntemli olmak (işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- Ciddi olmaktır.

b) Yöneticinin Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Teknik Özellikleri;

- Genel kültüre sahip olmak
- Yönetim konusunda eğitim görmüş olmak
- Yönetim tekniklerini bilmek ve kullanabilmek

¹⁰⁴ DALAY, s. 42 - EREN, *Yönetim ve*, s. 6 – 9

- Ekip çalışmasına önem vermek
- İşletmenin faaliyet alanında uzmanlığa sahip olmak
- Analiz ruhuna sahip olmak (Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)
- Sentez ruhuna sahip olmak (Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)
- Muhakeme (yargı) gücüne sahip olmaktır.

c) Yöneticinin Sosyal Özellikleri;

- Dış görünüşüne, giyim kuşamına dikkat etmek
- Gruba hitab edebilecek nitelikte olmak
- Grubun ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmek
- İşyerinde uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmak ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek (iş disiplinine sahip olmak)
- Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmek
- Adalet, insaniyet, güven ve özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmaktır.

2. Günümüz Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Sürekli değişen bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin yapılarında meydana gelen değişimler, bu işletmelerde görev yapan yöneticilerin sahip oldukları yetenekleri de değişime uğratmaktadır. Günümüze kadar yalnızca teknik yetenekleri gelişmiş yöneticiler başarılı olurken, günümüzde diğer yeteneklerin de önem kazanmaya başladığı görülmektedir¹⁰⁵.

¹⁰⁵ DALAY, s. 49

Tablo 1. Geleneksel Yönetim Modeli ve Günümüz Yönetim Modeli Arasındaki Değişim

Değişim Konusu	Geleneksel Yönetim Modeli	Günümüz Yönetim Modeli
Organizasyon	Dikey	Yatay
Liderlik	Otokratik, emir verici	Demokratik, işbirlikçi
Amaç	Karlılık	Müşteri tatminine bağlı karlılık
Yapı	Kendine yeterli	Birbirine bağımlı, taşeronla çalışma
Pazar	İç	Küresel (Global)
Kaynaklar	Sermaye	Bilgi
Üstünlük	Maliyet	Zaman
İşgücü	Aynı nitelikte	Değişen nitelikte
Çalışanların beklentisi	İş güvenli, ücret garantisi	Kişisel gelişme
İş	Kişiyeye bağlı	Grup ve gruplarca
Kalite	Zorlama ile	Kişisel

Kaynak: İsmail DALAY, Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayını, Adapazarı, 2001, s. 52

Başlangıçta, tüm dikkatler, işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmıştır. İşgörenlerle ilgili sorunlar, sadece onları aktif ve çalışkan tutabilmek olarak ele alınmıştır. Fakat daha sonra, özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme, yönetim kavramını ve özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiş ve insanları makinelerin bir uzantısı olarak ele alan bu görüş, değerini yitirmiştir. Yöneticinin görevi daha az teknoloji, daha çok insan yönetimi haline gelmiştir. Bu nedenle, günümüz yöneticilerinin, sosyal yetenekler ve iletişim yeteneğine daha çok ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür¹⁰⁶.

¹⁰⁶ KOÇEL, s. 12

Günümüzde, gerek işletmelerde, gerekse yönetimde meydana gelen değişimler, sürekli gelişmeyi gerekli hale getirmiştir. Sürekli gelişmede temel unsur işgücüdür. Bilgi, teknoloji ve sistemlerin sürekli değişmesi, “herhangi bir konuda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip kişilerin bu bilgi ve uzmanlıklarını her beş yılda geçersiz kılmaktadır”¹⁰⁷. Her alanda meydana gelen değişimler, yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri de değiştirmiştir¹⁰⁸.

Şu halde günümüz yöneticilerinin, sahip olması gereken özellikleri, aşağıda olduğu gibi açıklamak mümkündür;

- İnsanları sevmelidir: Yönetimin, insan ile ilgili bir konu olması nedeniyle, iyi bir yöneticinin, insanlığa ve topluma karşı ilgi duyması ve sevgi beslemesi gerektiğini söylemek mümkündür.
- İnsanların davranışlarını anlayabilmelidir: Günümüzde yönetim ve motivasyon birbirinden ayrı görülememektedir. Yöneticinin astlarının gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir kişi olması gerekmektedir. Bunlar insanda sadece bilgi ve eğitimin doğurduğu bir sonuç değildir. Bunlar zeka ve toplumu huzura kavuşturabilecek tutumlara yer verilmesiyle ilgili değerlendirmeleri ve seçimi yapabilmekle ilgili yeteneklerdir. Bir yöneticinin başarısını etkileyen birçok faktör vardır. Fakat yöneticinin görevlerinin yerine getirmesi ve işgörenlerle ilişkilerinde en büyük değer taşıyan unsur onun zekasıdır. Bu unsur, kişileri tam olarak anlayabilme, onların kişiliğinin, işbirliğinin çatışmalarla ilgili yönlerinin, kişisel farklılıklarının ve duygularının öğrenilebilmesi konularını da içerir. Bütün yönetim bilgi ve yeteneğine rağmen bir yöneticinin kendisinin de aynı zamanda bir insan olduğunun bilincinde olması gerekmektedir.
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır: Kişinin kendisine karşı duyguları ve tutumu çok önemlidir. Bir yönetici, kuvvetli yönlerinin yanında, kişisel özellik ve yeteneklerinin sınırlarını, ideal ve

¹⁰⁷ Peter DRUCKER, “*The New Society of Organizations*”, Harvard Business Review, Sept-Oct-1992, s. 96

¹⁰⁸ DALAY, s. 52

beklentilerini, kusur ve eksikliklerini de bilmek zorundadır. İyi bir yöneticinin, bu özellikler yanında, astlarını olumlu yönde teşvik etmeye, onların duygularını anlayabilmeye ve güvenlerini kazanabilmeye de gayret etmesinin gerektiğini söylemek mümkündür. O halde bir yöneticinin gerek kendisine gerekse başkalarına karşı tutum, davranış ve duyguları, etkili yönetimin önemli bir parçasını oluşturduğu ifade edilebilir¹⁰⁹.

- İşgörenlerin ortalama zekalarının üzerinde bir zeka seviyesine sahip olmalıdır: Zekanın, yalnız yöneticilik için değil, basit denilebilecek işler için bile gerekli bir yetenek olduğu herkesçe kabul görmektedir. Belirli bir düzeyde zekadan yoksun kişilerden fazla bir şey beklenemez. Astlarını yönlendirecek kimsenin, en azından onların ortalama zeka düzeylerinin üzerinde bir zekaya sahip olması gerekmektedir.
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır: Teknik bilgi ve yetenek, içinde yaşadığımız çağın ortaya çıkardığı bir zorunluluktur. Çoğu kişinin, belli konularda teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması ve bu özelliğin daha somut bir nitelik taşıması nedeniyle, en fazla bilinen ve önemine inanılan bir özelliktir. Tepe yöneticisi olan kimselerin de üretim, finans, pazarlama, muhasebe, satın alma ve benzeri raporları anlayacak ölçüde teknik bilgi sahibi olup astlarını yönlendirebilmeleri gerekmektedir.
- Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır: Koordinasyon becerisi işletmeyi bir bütün olarak görebilme yeteneğini ifade eder. İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında sıkı bir ilişki bulunduğunu, bir fonksiyonda meydana gelen değişikliğin diğerlerini de az veya çok etkilediğini kavrama anlamına gelmektedir. Bunun yanında, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve yakın çevre elemanları arasındaki bağlantıları bütün boyutlarıyla görebilme gibi yetenekleri de içermektedir. Yöneticinin bu ilişkileri görmesi ve işletmeyi başarıya ulaştıracak biçimde davranması gerekli bir koşuldur. Bir yöneticinin,

¹⁰⁹ EREN, *Yönetim ve*, s. 9

değişimin önemini ve işletmenin bütünü ile olan ilişkisini görebilmesinin, onu başarıya götürme şansını artırdığını söylemek mümkündür¹¹⁰.

3. Günümüzde Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özelliklerin ve Yeteneklerin Değişmesinin Nedenleri

a) Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş

Toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişiyle birlikte, bilgi toplama, depolama ve kullanma büyük ölçüde önem kazanmıştır. Böylece, yöneticilerin, zamanlarının büyük bir kısmını işgörenlerin eğitimine ayırmaları gerekmektedir.

Bilgi toplumuna geçişle, işgücü niteliği de değişmiş ve elektronik bilgiye erişme ve kullanma olanağına ve özellikle iletişim becerilerine sahip olan işgücü önem kazanmıştır. Yöneticinin gerekli eğitimi uygulaması ve doğru işgücünü bulması ve çalıştırması için bazı zihinsel, teknik yetenekler, kültürel bilgi yetenekleri ve kalıpları algılama yeteneklerine sahip olması gerektiği görülmektedir. Eğitim seviyesi yükselen işgörenler, özgün ve katılımcı olmayı istemektedirler. Bu yüzden, yöneticilerin sosyal ve iletişim yetenekleri önem kazanmaktadır.

b) Çevre Kavramının Önem Kazanması

İşletmeler açık sistem olmaları sebebiyle, çevreyle ilişki içerisindedir. Çevreden hammadde, enerji ve bilgi alıp, çevreye mal ve hizmet verirler. İşletmeyi etkileyecek olayların çevrede oluşması ve çevrenin belirsizlik göstermesi, yöneticilerin çevreye gereken önemi vermelerini gerektirmektedir. Yöneticiler, belirsizlik içerisinde karar vermek durumundadırlar. Bunun için, çevreyi daha iyi tanıyıp, olayları ve değişimleri çok iyi değerlendirmek zorundadırlar.

¹¹⁰ EREN, *Yönetim ve*, s. 12 – 13

c) Küreselleşme

Günümüzde küreselleşme nedeniyle, çevre daha da karmaşık bir hale gelmiştir. Bu durum, yöneticilerin, algılama, esneklik, derinlik, ileriye görebilme gibi yeteneklere sahip olmaları gerektiğini göstermektedir.

d) İş Hayatında İnsana Bakış Açısının ve Kişilik Kavramının Değişmesi

İş hayatında ve yönetimde insana verilen değer artması ve diğer üretim faktörlerinin içerisinde en çok yararlanan unsur haline gelmesi, günümüz yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerin değişmesine neden olmuştur. Bu noktada “iletişim”, “empati” gibi faktörlerin önem kazanmaya başladığı görülmektedir.

e) Beklentilerin Değişmesi

Günümüz işgörenlerinin, yöneticilerden beklentileri değişmiştir. Önceleri, yöneticilerden, iş güvenliği ve iş garantisi bekleyen işgörenler, günümüzde saygınlık, kişisel gelişim ve kendi fikirlerinden yararlanılmasını beklemektedirler. Bu noktada, insanları anlayabilme ve onların gelişmelerini sağlayabilme gibi yeteneklerin, günümüz yöneticileri için gerekli olduğu söylenebilir¹¹¹.

II. YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARDA İNSAN UNSURU

Yöneticilerin, yönetim faaliyetlerini ve yeteneklerini uygulama alanı organizasyondur. Yönetim araçlarından biri olan organizasyon kavramının en önemli özelliği “insan” unsuruyla ilgili olmasıdır. Her organizasyon bir sosyal topluluk, kişisel amaçların gerçekleştirilmesine imkân veren bir ortam, politik bir topluluk ve bir duygular sistemidir¹¹².

¹¹¹ DALAY, s. 50 – 51

¹¹² KOÇEL, “Paradigma-AD Business”, s. 124 – 126

Bu bağlamda, iki çeşit organizasyon yapısından bahsetmek mümkündür:

Bunlardan ilki, “formel organizasyon yapısı”dır. Bu yapı, belirli bir amaç için önceden oluşturulan ilişkiler topluluğudur. Bu yapı genellikle organizasyon şeması olarak adlandırılır.

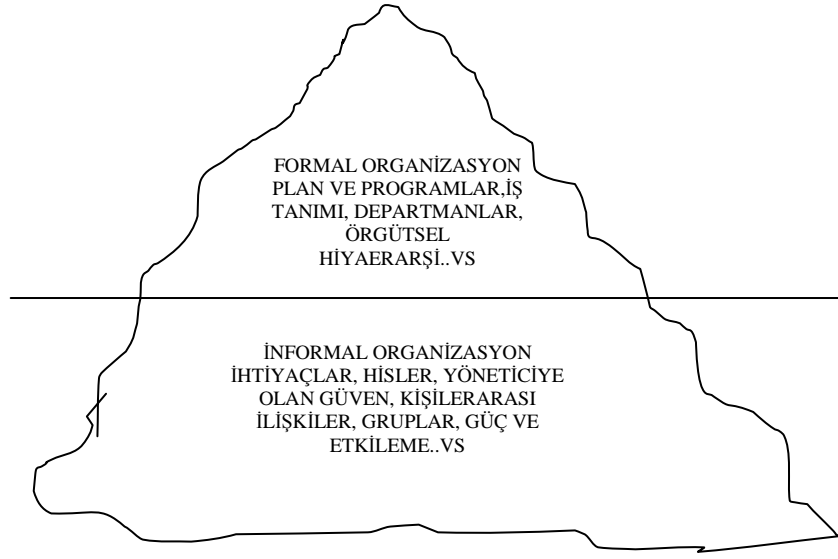
Diğer yapı ise, önceden belirlenmemiş, doğal olarak ortaya çıkan ilişkilerden oluşan “informel organizasyon yapısı”dır. Çalışanlar arasında iş içinde veya iş dışında, formel organizasyonun öngörmediği ilişkiler gelişir. Yöneticinin bu informel yapıyı görmemezlikten gelmesi olası değildir. İformel yapı, formel yapıyı önemli ölçüde etkiler. Bu da organizasyonun sosyal bir varlık olduğunu gösterir.

Organizasyon, insan ile makine arasındaki ilişkilerin yanı sıra, insan ile insan arasındaki ilişkilerin dayandığı amaçlar, inançlar, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kırgınlıklar ve sevgilerden oluşan karmaşık ve sosyal bir varlıktır¹¹³. Yönetici, hem kendi şahsıyla ilgili olarak, hem de işgörenlerle ilgili olarak formel yapı ve yönetimlere yansımayan birçok hususu dikkate almak durumundadır. Formel olarak belirlenen her şey, bir buz dağının görünen kısmı gibidir ve bu kısım rasyonel olarak değiştirilebilir. Fakat yöneticinin dikkat etmesi gereken birçok husus, buz dağı örneğindeki gibi, suyun altındadır. Bu kısım organizasyonun informel yönüdür. Bir yöneticinin sadece formel yönü dikkate alarak yöneticilik yapması, buzdağının sadece görünen tarafına bakarak yön tayin etmeye çalışmak kadar tehlikelidir¹¹⁴.

¹¹³ KOÇEL, s. 128

¹¹⁴ KOÇEL, s. 398

Şekil 1: Örgütsel Buzdağı



Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s. 399

Organizasyon içindeki çalışanların, yönetici de dâhil olmak üzere, hissettikleri kızgınlıklar, moral bozuklukları, açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları ya da tehditleri, güç mücadeleleri ve örgüt içi politika gibi sıklıkla ortaya çıkan durumlar organizasyonun işleyişiyle ilgilidir. Yani, organizasyonun işleyişi ile ilgili konular davranış kavramını esas alan konulardır.

Davranış psikolojisi, davranışı “uyarıcı-tepki zinciri” olarak tanımlamaktadır. Davranışın, insanın kendi kişisel çatışmasının ve başkaları ile olan ikili çatışmasının çözümünde bir araç olduğunu söylemek mümkündür¹¹⁵. Organizasyonlarda davranış ise, organizasyon içerisinde insanların davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan akademik bir disiplindir. Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalıştığından, davranış konusuyla yakından ilgilenmek zorundadır. Öyle ki, bazen yöneticilik “kişilerarası ilişkileri yönetmek” olarak da tanımlanmaktadır¹¹⁶. Yöneticinin başkalarını anlamadan kendini anlaması mümkün olmadığı gibi, kendisini anlamadan da başkalarını

¹¹⁵ (<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/boyutlar.htm>-06.03.2008)

¹¹⁶ KOÇEL, s. 23

anlama olanağı olmayacaktır. Genel bir deyişle, “kendini bilmek” yönetici için kaçınılmaz bir zorunluluktur¹¹⁷.

Organizasyonlar, kişilerin rollerini oynadıkları, yazılı metinlerini okudukları, kendilerine düşeni söyledikleri ve ekmeklerini kazandıkları bir tiyatro sahnesine benzetilmektedir. Burada, kişi kendi sırasını bilmezse, rolünü oynayamayacaktır. Kendi sırasını bilmesi ise, oyunun tamamını bilmesiyle mümkündür. Sahnede nerede duracağı, hangi ipuçlarını ne şekilde değerlendireceği, sesini nerede yükseltip nerede alçaltacağı, eksik taraflarını nasıl saklayacağı ve oyunun hâkim karakterlerinin kimler olduğunu bilmesi gerekmektedir. Yöneticiler de, durumun ve işin gereklerine uygun davranışlar ve roller geliştirirler. Bu roller, genellikle astlarının, üstlerinin ve meslektaşlarının beklentileri ve kendi amaç ve değer yargılarına göre şekillenmektedir¹¹⁸.

III. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ İÇERİSİNDE DEĞİŞEN DUYGU-ZEKA İLİŞKİSİ

A) TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE YÖNETSEL DÜŞÜNCE

Sanayi devrimiyle, insan beceri ve enerjisi, makinelere dönüşmüştür. Kendi makinelerini alamayan zanaatkârlar, başkalarının yanında çalışmaya başlamış ve ilk kez ücretli işçiler ortaya çıkmıştır. Bu yüzyılda, önce su, daha sonra da buhardan elde edilen enerjinin kullanımı ve makinelerin oluşturduğu fabrikaların hızlı bir şekilde artması, yeni kentlerin ve çok düzeyli karmaşık üretim örgütlerinin oluşmasına neden olmuştur. Sanayi devriminin sonucu olarak, tarım toplumundan, sanayi toplumuna geçilmiş ve yönetsel devrim yaşanmıştır. Fakat bu devrimin hissedilmesi uzun yıllar sonra olmuştur¹¹⁹.

Sanayi devrimi, insanların çalışmasında ve çalışma çevresinde de önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Fabrika faaliyetlerini destekleyen, kitle üretimini artıracak büyük sermayelere ihtiyaç duyulmuştur. Bu durum yasal örgütlenmelere yeni boyutlar getirmiştir. Pay senetleri piyasaya sürülmüş, pay sahiplerinin sayıları artmış ve

¹¹⁷ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetim*, B. 3, Feryal Matbaası, İstanbul, 2000, s. 32

¹¹⁸ KOÇEL, s. 398

¹¹⁹ Mümin ERTÜRK, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, B. 3, Beta Basım, İstanbul, 2000, s. 8

büyük anonim şirketler meydana gelmiştir. Böylece, sahiplik ile yöneticilik kavramları arasındaki ayırım belirgin hale gelmiştir.

Önceleri elle veya basit aletlerle yapılan işlerin çoğu, makinelerle yapılmaya başlanmış ve makinelerin çalışması ve korunmasıyla ilgili işler ön plana çıkmıştır. Makineleşmeyle beraber, küçük dükkanlar, usta-çırak-kalfa ilişkileri ortadan kalkmış, çoğu üretim birimi yerini büyük fabrikalara bırakmıştır.

İşletmelerdeki büyük üretim sistemlerine geçişe neden olan makineleşmeyle, önceleri işin tüm süreçleri üzerinde bilgi ve beceri sahibi olan ustalık sisteminin yerini, sadece üretimin belirli bir safhasında uzmanlaşma olgusu almıştır. Uzmanlaşma, verimi artırmış fakat işgörenin, makinelerin hızına bağlı olduğu bir durumu gerektirmiştir. Bu sebeple, üretimde makineler birinci plana geçmiş ve makinelerin tek bir işlemi sürekli olarak yapması, insanlarda “monotonluk” adı verilen psikolojik bir yorgunluğu ortaya çıkarmıştır.

Modern makinelerin üretim hattında yer almasıyla öneminin azaldığını hisseden işgören, üretime katkısının çok az olduğunu, ortaya çıkan eserin sadece kendisine mal edilemeyeceğinin bilincinde olarak mutsuzlaşmıştır. Tüm bu gelişmeler, çeşitli suçlar ve ruhsal dengesizlikler gibi toplumsal alanda uyumsuzluklara neden olmuştur¹²⁰.

Beşeri sorunların makineleşme ile hızla büyümesi, bu sorunların çözülmesine yönelik olan, farklı yönetim teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. En yeni yönetsel uygulamaların çoğunun, yönetim kuramındaki gelişmelere dayandığı görülmektedir¹²¹. Tablo 2’de, tarihsel sıraya göre, bu gelişmelerle ortaya çıkan yönetim teorileri görülmektedir.

¹²⁰ EREN, *Örgütsel Davranış...*, s. 9 – 12

¹²¹ ERTÜRK, s. 6

Tablo 2. Yönetim Teorileri

1880–1930	Klasik Yönetim Teorisi (Geleneksel Yaklaşım)
1930–1950	Neoklasik Yönetim Teorisi (Davranışsal Yaklaşım)
1950–1970	Modern Yönetim Teorisi (Modern Yaklaşım)
1970'ten Günümüze	Post-modern Yönetim Teorisi (Post-modern Yaklaşım)

Kaynak: İsmail DALAY, Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayını, Adapazarı, 2001, s. 3

1. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik ya da geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan bu görüşün öncüleri, Frederick W. Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'dir. Klasik yaklaşım, üç ana fikir etrafında gelişmiştir. Bunlardan ilki, insan unsurunun makineler yardımıyla etkin bir biçimde kullanılması, ikincisi, formel organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulması ve sonuncusu ise, verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi amacıyla kaynakların rasyonel olarak kullanılmasıdır¹²².

Klasik yaklaşımın ilkelerinden şu şekilde bahsedilebilir:

- Klasik yaklaşım, organizasyonu **mekanik sistem** olarak görmüş ve insan unsuruna önem vermemiştir. İnsanı ikinci plana atmış ve insanın insan olarak kendini ifade etmesinin zorunlu aracı olan iletişimin, çalışanların iş tatminlerinde, motivasyonlarında ve bunlara bağlı olarak verimlilik ve etkinliklerindeki yeri üzerinde durmamıştır.

¹²² GENÇ, s. 52 – 53

- Klasik yaklaşım, **rasyonelliğe** önem vermiştir. “Akılcı, ekonomik insan” modeli ile, iletişimin önüne büyük bir engel koymuştur. Oysa, insanlar her zaman rasyonel nedenlerle değil, bazı durumlarda duygusal nedenlerle de iletişimde bulunurlar. Bu yaklaşımın organizasyonu mekanik yapı olarak görmeleri, insanların duygusal boyutlarını görmelerini engellemiştir. İnsan sadece, biyolojik- fiziksel bir varlık değil, heyecanları, arzuları, özlemleri, umutları, korkuları ve diğer duygusal boyutları olan bir varlıktır.
- Klasik yaklaşım savunucularının üzerinde durduğu bir ilke de, formel organizasyon yapısıdır. Organizasyon, formel bir yapı olarak ele alınmış ve örgütsel ilişkiler hiyerarşik bir şekilde ele alınmıştır. Bu durum ise, informel ilişkileri ve informel iletişimi göz ardı etmiştir.
- Klasik yaklaşımda, planlar amaçlara, faaliyetler de planlara uygun hazırlanırken, yaklaşımın bütün dikkati örgüt içi üzerinde yoğunlaşmıştır. Dış faktörler ve bunların organizasyona etkileri konularına eğilmediği için, klasik yaklaşımda kapalı sistem anlayışı vardır¹²³.

Özet olarak klasik yaklaşım, örgütü kapalı ve mekanik sistemler olarak ele almış ve insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiştir. Ayrıca, klasik yaklaşımın, insanı tabiatına aykırı bir şekilde tanımladığı ve üretim için duygusuz bir araç veya robot olarak değerlendirdiği görülmektedir.

¹²³ GENÇ, s. 53

2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Neoklasik yaklaşım, dikkatleri başka bir noktaya, “insan ilişkileri” ve “motivasyon” kavramlarına yöneltmiştir¹²⁴. Bu yaklaşımın savunucuları Elton Mayo, Kurt Lewin ve J.F.Roetlishberger’dir.

Bu yaklaşımın temel felsefesi, insanların birbirinden farklı oldukları, her insan davranışının mutlaka bir sebebi olduğu, organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olarak ele alınması gerektiğidir¹²⁵.

Yapılan araştırmalar, fiziksel etmenlerin insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlamıştır. Bu araştırmalarda, beklenenin aksine, fiziksel şartlar kötüleşse de verimlilik artmaya devam etmiştir. Bu noktada, iş birliği ve ekip çalışmasının verimliliği doğrudan etkilediği savunulmuştur.

Organizasyonda insan unsurunun önem kazanması, insana bakış açısının değişmesinden kaynaklanmaktadır. Klasik görüş, insanı bir araç olarak görürken, neo-klasik görüş, amaç olarak görmektedir. Araştırmacılar, klasik yaklaşımın mekanik sistem tanımlamasının aksine, organizasyonu sosyal sistemler olarak tanımlamışlardır. Grup davranışı ve işgörenlerin duygularının, üretimle olan ilişkisi çok sayıda araştırmaya konu olmuştur¹²⁶.

Neoklasik yaklaşım, teknolojik değişme ve yeniliklerin insanlar ve insan ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yapılan araştırmalar, sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişimlerin, insan davranış ve tutumlarını etkilediğini ve insan unsurunun toplum içindeki statüsü ve ilişkileri göz önünde bulundurularak, değişimin planlı bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir¹²⁷.

Bunların yanı sıra, Douglas McGregor’un önce Taylor ve Fayol’un görüşlerine X kuramı adı vermesi ve daha sonra da bu görüşlere tamamen karşı çıkan, insan

¹²⁴ İnan ÖZALP, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş Yayınları, Ankara, 1985, s. 20

¹²⁵ GENÇ, s. 65

¹²⁶ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, B. 2, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 14

¹²⁷ EREN, s. 23

bilmecesini çözmüş ve organizasyonlarda beşeri ilişkilerin önemini ortaya çıkaran Y kuramını benimsemesi, daha sonraki gelişmeler için önemli temeller oluşturmuştur¹²⁸.

Maslow'un, insanın biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olduğunu, fizyolojik gereksinimlerinin yanında, güvenlik, sevgi ve ait olma, takdir ve saygı, kendini güncelleştirme gereksinimleri olduğunu savunan İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi de gelişmelere ışık tutmuştur¹²⁹.

3. Modern Yönetim Teorisi

Modern Yaklaşım, "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımı" olarak, iki şekilde gelişmiştir. Modern yaklaşım, klasik yaklaşımın aksine, organizasyonu "organik bir yapı" olarak görmüştür. İnsan, makinenin bir parçası değil, sistemin en önemli unsurudur¹³⁰.

Sistem, bir, iki ya da daha fazla bağımsız parça, kısım veya alt sistemlerin bütününden oluşmaktadır. Klasik ve neo-klasik kuramlar, organizasyonu kapalı bir sistem olarak ele almıştır. Oysa organizasyon, belirli amaçları kendisini sarmalayan bir çevre içersinde yerine getirmektedir. Organizasyon, bir çevre elemanıdır ve bu çevre içinde hareket etmektedir ve ondan etkilenmektedir. "Sistem Yaklaşımı"nın savunduğu örgütsel sistemler, çevresiyle ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. İnsan da, iskelet yapısı, kan dolaşımı, sindirim sistemi, sinir sistemi ve onu meydana getiren alt sistemler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca insan, başka insanlarla iletişim içerisindedir olduğundan, insan vücudunun açık sistem olma durumu da vardır. Başka insanlarla ilişkilerde bireyin kabulü, benimsenmesi birlik oluşturmasında ve çaba gösterilerek amaçlara ulaşılmasında örgütsel sistemin önemi ortaya çıkmaktadır¹³¹.

Sosyolog George V.Hommans, küçük gruplara olduğu kadar büyük örgütlere de uygulanabilen sosyal sistemler modeli geliştirmiştir. Hommans, örgütün, iç çevresel sistem ile dış çevresel sistem olan, birbirleriyle bağlantılı iki sistemden oluştuğunu savunmaktadır. İnsanın duygusal bir varlık olduğunu, oluşturduğu sosyal modelde "faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duyguların" karşılıklı etkileşim içinde olduğunu ve

¹²⁸ İsmail BAKAN, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 95

¹²⁹ EREN, s. 30-32

¹³⁰ GENÇ, s. 65

¹³¹ EREN, s. 45 - 46

hedeflere ulaşmak için işbirliğinin gerektiğini savunmaktadır. Bunların etkileşimi sonucunda ortak anlayış, değerler ve duygu oluşarak biçimsel olmayan insan grupları ve örgütler meydana gelmektedir.

Sistem yaklaşımı, klasik ve neo-klasik teoriler gibi, örgütsel sorunlara çözüm bulacak tek bir model üzerinde durmuş ve bu modellerin her örgütte ve tüm koşullarda geçerli olduğunu savunmuştur. Fakat farklı örgütsel koşullarda yapılan araştırmalar, genel ve evrensel modellerin bulunmadığını göstermiştir. Her örgütün, kendi içinde bulunduğu durum ve koşullarda ele alınıp incelenmesi ve bu inceleme yapılırken evrensel modellerin ortaya koyduğu görüşlerden yararlanması gerektiği görülmüştür. Bu da “Durumsallık Yaklaşımı”nı ortaya çıkarmıştır. Lawrence ve Lorsch, Burns ve Stalker, James Thompson, Farmer ve Richman, Negandhi ve Prasad, İngiliz Aston Grubu ve Khandwalla gibi düşünürler, bu yaklaşımla ilgili çalışmalar yapmışlardır.

Durumsallık yaklaşımına göre, örgütlerde yönetici davranışlarını belirleyen bir model yoktur. Bir örgüt için geliştirilen model ona özgüdür ve diğer örgütlere uygun olmayabilir¹³². Bu yüzden her yönetici, örgütünün içinde bulunduğu koşullara uygun davranış ve karar modelleri geliştirmekle görevlidir. Durumsallık yaklaşımı, ilke ve kurallara göre değil de konjonktüre göre hareket etmesiyle, yönetimin faydacı ve pratik doğasına uygun düşmektedir. Yani, bu yaklaşıma göre geliştirilen yönetsel davranış modeli, zamanla sürekli değişecektir. Bunun nedeni, örgütsel ve çevresel koşulların sürekli değişmesidir. Bu yaklaşıma göre, yöneticiler, her şeyin değişebileceğinin bilincinde olmalı ve değişime ayak uydurmalıdırlar¹³³.

4. Post-Modern Yönetim Teorisi

Ekonomik ve teknolojik değişmelerin getirdiği sorunların çözümü için ortaya atılan görüşlerin uygulanmasıyla işgörenlerin başarıları azalmıştır. Bununla beraber, ilk kez zeka, kişilik ve yetenek belirleyici testlerle daha nitelikli işgören bulma çabaları ile psikolojik uygulamalara başlanmış ve yirminci yüzyıl başlarında başlayan psikolojinin endüstriye uygulanması günümüze kadar büyük ölçüde gelişmiştir. İşgören seçimiyle

¹³² EREN, s. 50–56

¹³³ ERTÜRK, s. 43

önem kazanan bu konu daha sonra pazarlamada reklam ve satış sorunlarının psikolojik yönlerine çevrilmiştir¹³⁴.

Post-modern yönetim teorisinin;

- Bilgi çağının pazar dinamikleriyle başa çıkma odaklı,
- Toplam akıllı ve katılımcılığı öne çıkaran,
- Yönetici işlevlerini yeniden tanımlayan,
- Sürekli gelişimi, motivasyonu ve stratejik metodolojiyi öne çıkaran bir yönetim anlayışı olduğunu söylemek mümkündür.

Bu teoriyle, vizyonerlik, uzun vade ve sürdürülebilirlik, çok yönlülük, çeşitlilik, esneklik, sosyal sorumluluk, küçük, çevik birimler, yatay organizasyon, gayri merkezi kontrol, bilginin işgörenlerle paylaşılması, takım teşviki, açık ve etkin iletişim, müşteri odaklılık, sınırları aşarak düşünebilme kavramlarının yönetim anlayışında yer aldığı görülmektedir¹³⁵.

B) TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE YÖNETSEL DÜŞÜNCE VE DUYGUSAL ZEKA

Yönetim teorilerinde görüldüğü üzere, örgütler uzun bir süre duygu-zeka ilişkisi konusunda, akılcılığı savunan klasik yaklaşımların etkisinde kalmıştır.

Sanayi devrimiyle artan büyük ölçekli işletmelerin, akılcılığın gücünü daha da artırdığı ve klasik yönetim teorisiyle, örgütlerde duyguların kontrol edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Akılcılık yaklaşımına göre, bir örgüt, duygulardan arındıkça gelişmektedir. Bu yaklaşım, duyguların devreye girdiklerinde, mantıksal süreçlere zarar verip, onları engellediklerini savunmaktadır.

¹³⁴ EREN, s. 10

¹³⁵ (<http://www.hssgm.gov.tr/stratejikyonetim/bilgipaylasim/YonetimAnlayisininEvrimiVeInsaninEleAlinisi.ppt> -15.04.2008)

Klasik yönetim teorisinde, verimlilik uzmanları, insanların ideal bir makine gibi en verimli faaliyetleri gerçekleştirmelerini sağlamak için çalışmışlardır. İnsanlar, makine ve robot gibi çalıştırılarak, işyerlerinde tüm kişisel, akılcı olmayan ve duygusal elemanlar yok edilmeye çalışılmış ve böylece, mükemmel ulaşılabileceği düşünülmüştür¹³⁶.

Fakat kurulan yönetim sistemi, insan için davranışsal bir sorun kaynağı olmuş, başarıya ulaşamamış ve insanın mutluluğuna ve yönetimin etkinliğine katkıda bulunmamıştır. Örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durması ve örgütü kapalı bir sistem olarak görüp çevreyle ilişkisini göz ardı etmesi, bu teorinin en büyük eksikliğidir. Bu görüş, insan davranışına ve psikolojisine aykırı olması ve yönetimin duygusal tarafına önem vermemesi yüzünden eleştirilmiştir¹³⁷.

Neo-klasik yönetim teorisinin, klasik yönetim teorisinin akılcılık yaklaşımının aksine, duygu kavramına önem verdiği görülmektedir. İnsanı; duyguları, sosyal ihtiyaçları, sosyal çevresi ve motivasyonu ile bütün olarak ele almıştır. Yöneticiler, dikkatlerini daha çok işgörenlerin duygusal yanlarına yoğunlaştırmışlardır¹³⁸. Yapılan araştırmalar sonucunda, işlerin duygular üzerinde etkili olduğu gibi, duyguların da işler üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin mutluluğunun, verimliliği artıracığı düşüncesiyle, şirket piknikleri, partiler düzenlenmiş ve organizasyonun sosyal yönü geliştirilmeye çalışılmıştır. Fakat bu çalışmalar sonucunda verimliliğin arttığına dair bir bulgu elde edilememiştir. Bunun nedeni ise, işgörene gösterilen ilginin göstermelik olması ve kısa vadeli amaçlara ulaşmak için insanların kamçılanması amacına dayanmasıdır. Bu durum ise, insana yaklaşım yollarının ve personel yönetiminin yeterince bilinmemesinin bir sonucu olmuştur.

Modern yönetim teorisinin, örgütü, çevresiyle uyumlu olması gereken “canlı sistemler” olarak gördüğünü, dolayısıyla insan duygu ve davranışlarına ve sosyal sistemlere önem verdiğini söylemek mümkündür. Fakat sistem ve durumsallık yaklaşımları, koşullarla ilgili değişkenler ile örgütsel değişkenler arasındaki neden-

¹³⁶ ÇAKAR, ARBAK, s. 43

¹³⁷ EREN, s. 17 – 19

¹³⁸ SARAOĞLU, s. 8

sonuç ilişkilerini veya uyumu açıklamakta yeterli olamamışlardır¹³⁹. Oysa değişim, bütün hızıyla devam etmekte ve insan daha iyisini bulmaya çabalamaktadır. Özellikle internet erişimi, insanların ve kurumların daha kolay iletişim kurmalarını sağlamıştır. Bu durum, modern yaklaşımdan, post-modern yaklaşıma geçişi sağlamıştır.

Post-modern yönetim teorisiyle, insan, üretimin ve rekabetin vazgeçilmezi olan “bilgi”nin sahibi olarak görülmeye başlamıştır. Bu anlayışa göre, işgören maliyet değil yatırımdır. Görev değişikliğinin üretkenliğe iyi geldiği savunulmaktadır. İşveren-işgören taraflaşması değil hedefleyen-hedeflenen taraflaşması tesis edildiğinde, işletmenin çok daha istikrarlı ve hızlı geliştiği düşünülmektedir. Artık, organizasyonlar için insan gücü teknik değil, taktik de değil, stratejik yönetime tabi bir kaynaktır¹⁴⁰.

Örgütlerin bakış açısı, klasik yönetim teorisindeki gibi insanın üretim sürecinin girdilerinden biri olduğu görüşünden, insanın ve onun duygu ve düşüncelerinin örgütün en önemli değerleri olduğu görüşüne dönüşmeye başlamıştır. Bu noktada, kurumsal zekanın, eskiden olduğu gibi yalnızca IQ ve matematiksel modellerden oluşmayacağı, duygusal zekanın ve biyolojik ilkelerin daha çok dikkate alınacağını gösteren işaretler görülmektedir¹⁴¹.

İnsanların zeka seviyelerini ölçmek için çeşitli zeka testleri kullanılmaktadır. Bu testlerin en çok kullanılanı olan, “IQ Testi” olarak bilinen “Zeka Katsayısı Testi”, kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceleyerek zekayı işlemsel olarak tanımlayabilmektedir.

Ancak, okulların ve giriş sınavlarının IQ’ya verdikleri önem ortadayken, iş hayatında ya da hayattaki başarı düzeyini açıklamada IQ’nun yetersiz kalması şaşırtıcı bir durumdur. Özellikle zaman içinde, IQ testinin ve diğer zeka testlerinin bireyin zekasını ölçme konusundaki yeterliliği bilimsel olarak tartışılmaya başlanmıştır. En temel sorun, zeka testlerinin kişinin yaşam performansını tahmin etmede yetersiz kalmalarıdır. Ayrıca, bu testler psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığından, sağlıklı insanlardaki güvenilirliği tartışılmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu, yüksek

¹³⁹ YÜKSEL, s. 15 – 17

¹⁴⁰(<http://www.hssgm.gov.tr/stratejikyonetim/bilgipaylasim/YonetimAnlayisininEvrimiVeInsaninEleAlinisi.ppt>–15.04.2008)

¹⁴¹ ÇAKAR, ARBAK, s. 44

IQ'lu kişilerin son derece başarısız, vasat IQ'luların ise son derece başarılı olabildiğini göstermektedir¹⁴².

IQ testinden aldıkları puanla, kişilerin kariyerleri karşılaştırıldığında, IQ'nun başarıdaki en yüksek payı yüzde 10'dur ve bu oran yüzde 4'e kadar düşebilmektedir¹⁴³. Yapılan araştırmalar, üstün performans gösterenlerin hem IQ'ya hem de EQ'ya sahip olduklarını göstermektedir. Buradan, zihnin ölçüsü olan IQ ve duyguların ölçüsü olan EQ (duygusal zeka) kavramlarının, birbirini güçlendiren ve tamamlayan kavramlar olduğu görülmektedir¹⁴⁴. İş ne kadar karmaşıkça, duygusal zekanın önemi o kadar artmaktadır. Kontrol edilemeyen duyguların, akıllı insanların verimliliğini büyük ölçüde düşürebildiği gözlemlenmektedir¹⁴⁵.

Bu gelişmeler ışığında, insani beceriler alanında, duygusal zeka önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalar, duygusal zekanın, kişiler arası ilişkilerde son derece önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin, bu durumu değerlendirmek ve örgüt içindeki duyguların yönetimini, önemli bir yönetim aracı olarak kullanmak durumunda oldukları görülmektedir¹⁴⁶. Son yıllardaki, küresel şirketlerin, sağlık örgütlerinin, akademik kurumların, devlet kurumlarının yöneticileri incelenmiş ve bu incelemeden sıra dışı performans sağlayan üç kişisel yetenek belirlenmiştir. Bu yetenekler, teknik beceriler, bilişsel yetenekler ve duygusal zekadan oluşmaktadır. Yüksek performanslı kişilerin mevkisi yükseldikçe, etkililiklerine neden olan duygusal zeka yetenekleri ortaya çıkmıştır¹⁴⁷.

Çalışmanın genelinde bahsedilen değişimin, toplumsal ve bilimsel gelişmelere bağlı olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Alışlagelmiş anlamda duyguların, zayıflık işareti olarak görüldüğü daha önce çalışmada anlatılmıştır. Bu anlamda, klasik görüş, duyguların karışıklık yaratıp dikkat dağıttığı ve muhakemeyi engellediği için iş yaşamında onlardan kaçınılması gerektiğini savunmuştur. Son gelişmeler ışığında ise, duyguların, güçlülük işareti olduğu, öğrenmeyi ateşlediği, insanları motive ettiği ve muhakemeyi güçlendirdiği için iş hayatında çok önemli yer tuttuğu görülmektedir.

¹⁴² ÇAKAR, ARBAK, s. 28

¹⁴³ GOLEMAN, s. 29

¹⁴⁴ ÇAKAR, ARBAK, s. 33

¹⁴⁵ GOLEMAN, s. 33

¹⁴⁶ ÇAKAR, ARBAK, s. 44

¹⁴⁷ GOLEMAN, BOYATZIS, MCKEE, s. 259 – 260

Ayrıca, duygusal becerilerin, eğitimle artırılabilir olması, duyguları örgüt için daha da önemli kılmaktadır¹⁴⁸.

IV. DUYGUSAL ZEKA UNSURLARI VE YÖNETİM

A) DUYGUSAL ZEKANIN ÖZBİLİNÇ UNSURLARI VE YÖNETİM

Özbilinç, insanın iş hayatındaki kararlarla, en derin değerlerinin uyumlu olmasını sağlayan bir kılavuzdur. Yöneticilerin çoğu, kendilerini iç dünyalarında eğitmenin önemini bilince olmadıklarından, stres altındayken sergiledikleri davranış tarzı ile, sadık elemanlarını ellerinde tutmak veya işin asgari gereklerini karşılamak arasındaki bağlantıyı kuramamaktadırlar. Kırklı yaşların sonlarında, eksik kalan bir şeyler olduğu kuşkusu başlar¹⁴⁹.

Yapılan araştırmalara göre, kendi duygularını anlayıp, güçlü ve zayıf yanlarını, yetilerini ve sınırlarını bilen ve hatalarından ders alan yöneticilerin, üstün performans gösteren yöneticiler olduklarını göstermektedir. Özbilincin içerdiği bir yetenek olan özgüven de, yönetimde çok önemli bir yer tutmaktadır. Özgüven, kendini güçlü bir şekilde sergiler ve “varlığını” hissettirir. Özgüveni yüksek kişiler, karizmatik bir kişilik sergileyerek, çevrelerindekiyle güven vermektedirler. Yöneticiler arasında, üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran unsur, daha yüksek özgüven düzeyidir¹⁵⁰.

B) DUYGUSAL ZEKANIN ÖZYÖNETİM UNSURLARI VE YÖNETİM

Özyönetim, daha önce bahsedildiği üzere, özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilikten oluşmaktadır. Stres altındayken soğukkanlılığı korumak veya düşmanca davranan biriyle uğraşırken saldırganca karşılık vermemek özdenetim gerektiren davranışlardır. Günlük bir programa sadık kalmak da özyönetim ister¹⁵¹. Özellikle son yıllarda, stres, örgütsel yaşamı çok fazla etkilemekte ve en tecrübeli yöneticiler bile aşırı yük taşıma, belirsizlik, yalnız kalma ve çatışma duygularını sık sık dile getirmektedirler. Yöneticiler, dik başlı bir çalışanın kişisel problemlerini dinlemek

¹⁴⁸ ÇAKAR, ARBAK, s. 44 – 45

¹⁴⁹ GOLEMAN, s. 78

¹⁵⁰ GOLEMAN, s. 83 – 90

¹⁵¹ GOLEMAN, s. 110

ve psikoterapistlik yapmak durumundadır¹⁵². Bu negatif hisler çok zararlıdır. Bu duyguları kontrol edemeyenler, olaylarla baş edemedikleri gibi, fiziksel yönden de zarar görmektedirler. Beyin ile beden arasında keşfedilmiş anatomik bağlarda, hem bağışıklık sisteminde, hem de kardiyovasküler sistemle en zengin bağlantı ağına sahip olan duyu merkezleri kritik bir rol oynamaktadır. Sakin olmak da, her şeyin iyi gittiğini göstermemektedir. Duyularını dışarıya vuramayan insanlar da, durumu düzeltmek için çaba harcamamakta ve içten içe zarar görmektedirler. Tüm bunlar, görevi insanları yönetmek olan yöneticiler için çok önemlidir.

Üstün performanslı danışman ve psikoterapistler, bir hastanın kişisel saldırısına sakin bir şekilde karşılık verenlerdir. Üstün performans gösteren yöneticiler de kişisel gereksinimlerini kuruluşun hedefleri doğrultusunda hizmet etmek için dizginleyerek, dürtülerini, hırslarını ve iddialarını özdenetimle dengelemektedirler.

Güvenilirlik dürüstlükten kaynaklanmaktadır. Yıldız elemanlar, güvenilirliğin önemini bilir ve tutarlı davranırlar. Kendi hataları konusunda açık sözlü olup, başkalarını kusurlarıyla yüzleştirirler. İş hayatında ve yönetimde güvenilirlik çok önemlidir. Şirket sırlarını korumamak, tutarlı olmamak, ahlak kurallarına uymamak, çoğu yöneticinin işten çıkarılma sebebidir.

Vicdanlı olmak, dakik, işinde özenli, sorumlulukları konusunda titiz ve özdisiplinli olmak demektir. Orta vasıflı bir işçilikten yöneticiliğe kadar, her işte üstün etkililik, vicdanlı olmaya dayanır¹⁵³.

“Değişmeyen tek şey değişimdir” sözünden de anlaşılacağı üzere değişim, her yerde olduğu gibi, yönetimde de çok önemli ve kaçınılmaz bir unsurdur. Değişen koşulların kazançlı bir stratejiyi ters yüz etmesi mümkündür. Üste çıkmak ya da batmaktan başka seçenek tanımayan böyle durumlarda, üst düzey yöneticilerin devreye soktuğu duygusal yetenekler hayati bir fark sergiler. Esnek olabilmek, zor olsa da değişimi kabullenip çabuk tepki vermek çok önemlidir.

¹⁵² F. HESSEBEIN, P. M. COHEN, *Liderden Lidere: Drucker Vakfı'nın Ödüllü Yayın Organundan Liderlik Üzerine Sağlam İçgörüler* (Çeviren: S. ATAY), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s. 317

¹⁵³ GOLEMAN, s. 110 – 121

Bu nokta da uyumluluk devreye girer. Uyum, özyönetimin unsurlarından biridir. Uyum sağlama yetisinden mahrum insanlar, kaygı, korku ve değişime karşı rahatsızlık duygusunun egemenliğinde kalmaktadırlar. Örnek olarak, çoğu yönetici, sorumluluğun ve karar verme sürecinin örgüt içinde paylaştırılmasına uyum sağlayamamaktadır. Uyum sağlayabilmek esneklik gerektirir, bu da duygusal bir güce dayanmaktadır. Uyum sağlama yeteneğinin özelliği olan değişime açıklık, bu yeterliliği son zamanların çalkantılı ortamında gittikçe daha çok değer kazanan başka bir yeterlilik olan yenilikçiliğe bağlamaktadır¹⁵⁴. Yenilikçi insanlar, orijinal fikirler üretirler, risk alırlar, yaratıcı ve cesur olurlar¹⁵⁵.

C) DUYGUSAL ZEKANIN MOTİVASYON UNSURU VE YÖNETİM

Motivasyon unsurunu oluşturan yeteneklerden biri olan başarıma dürtüsü, başarının gereğidir. Üstün performanslı yöneticiler incelendiğinde, hesaplı risklere daha fazla girdikleri, işgörenlere meydan okuyan hedefler belirledikleri, girişimci oldukları ve girişimciliği destekledikleri görülmektedir. Başarıma gereksinimi, başarılı yöneticileri diğerlerinden ayıran en güçlü yeterliliktir.

Diğer bir yetenek olan kendini adanmak, örgütün misyonuna değer verip onu benimsemekle olmaktadır. Kendini adayan yöneticiler, bir projeyi zamanında tamamlayabilmek için geç vakitlere kadar, hatta hafta sonları çalışmaya gönüllü olan kişilerdir¹⁵⁶.

Üstün yöneticiler üzerinde yapılan incelemelere göre, bu kişilerin başarısızlıklarına, düzeltilebilir bir hatanın sonucu olarak baktıklarını ve bu sorunun tekrarlamamasını sağlayacak adımlar attıklarını göstermektedir¹⁵⁷. Bu da, motivasyonun bileşenlerinden olan inisiyatif ve iyimserliktir.

¹⁵⁴ GOLEMAN, s. 124 – 128

¹⁵⁵ CAMERON, s. 13

¹⁵⁶ GOLEMAN, s. 147 – 153

¹⁵⁷ GOLEMAN, s. 165

D) DUYGUSAL ZEKANIN EMPATİ UNSURU VE YÖNETİM

Empati, işgörenlerin duygularını dikkate alıp, o duyguları tepkiye dönüştürecek zekice kararlar almak anlamına gelmektedir. En önemlisi, empatinin ahengi yaratmasıdır.

Empati iş hayatında her türlü sosyal etkinliğin olmazsa olmazıdır. Empati gösteren insanlar, müşterilerin ve astların gereksinimlerini çok iyi anlar ve karşılarlar. İnsanların söyleyeceklerini duymak isteyen, yanına yaklaşılabilir bir görüntü sergilerler. İyi dinlerler ve insanları kaygılandıran şeyleri sezer ve hemen karşılık verirler. Bu yüzden empati, yetenekli kişileri kaçırmamanın anahtarıdır.

Ayrıca, giderek büyüyen küresel ekonomide empati, başka kültürlerden olan insanlarla anlaşmak konusunda çok önemlidir. Empati, insanları beden dilinin inceliklerine ayarlamakta ve sözcüklerin altındaki mesajı duymayı sağlamaktadır¹⁵⁸.

E) DUYGUSAL ZEKANIN SOSYAL BECERİLER UNSURU VE YÖNETİM

Duygusal zekanın sosyal beceriler unsurunun, etki, iletişim, çatışma yönetimi, değişim katalizörlüğü, işbirliği, takım yetileri ve liderlikten oluştuğu çalışmada belirtilmiştir.

Etkileme becerisine sahip kişiler, muhatap oldukları kişilerin, mesajlarına verecekleri tepkileri sezebilir, hatta önceden görebilir ve herkesi istenen hedefe doğru etkili bir şekilde götürebilirler. Bu beceride önemli olan, mantıklı savların ne zaman yetersiz kaldığını ve duygusal nitelikli gerekçelere başvurma ne zaman etkiyi artırabileceğini fark edebilmektir. Bu duygusal yetenek, şefler, müdürler ve üst düzey yöneticiler için çok önemlidir. Küçük fakat etkili bir değişiklik yapmak, etkili bir söz söylemek örgüt açısından çok büyük getiriler sağlayabilmektedir¹⁵⁹.

Empati unsurunun anahtarı olan iyi bir dinleyici olma yeteneği, iletişim açısından da son derece önemlidir. Zekice sorular sormak, anlayışlı ve açık fikirli

¹⁵⁸ GOLEMAN, BOYATZIS, MCKEE, s. 61

¹⁵⁹ GOLEMAN, s. 215

olmak, karşıdakinin sözünü kesmemek, iş becerileri arasında en fazla öğretilmeye çalışılanlardandır.¹³⁰ üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırma, iş arkadaşları ve astlarla ilişkilerinde sükunet ve sabır içinde oldukları gözlemlenmiştir.

Yine yöneticiler üzerinde yapılan bir incelemede, iletişimi çok iyi olanların, duygu halleri ne olursa olsun, sakin, soğukkanlı ve sabırlı bir tavır alma yeteneğine sahip oldukları vurgulanmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere, iletişim yeteneği, çatışmalarda uzlaşma sağlamaya da yardımcı olmaktadır. Önemli bir husus, anlaşmazlıklar yaşanmadan, sorunu daha oluşurken saptamak ve yatıştırmaya yönelik adımlar atmaktır¹⁶⁰.

Değişim katalizörlüğünün yönetimdeki yerini anlamak için, üst düzey yöneticilerin bir yıl boyunca izlendiği bir örnek incelenebilir. Bu örnekte, bir yılın sonunda yöneticilerden bazılarının hedeflerinin sadece yüzde 17'sine, diğerlerinin ise yüzde 84'üne ulaştıkları görülmektedir. Dönüşümcü tarza önem verenler, yani emir yerine ilham verenler, en büyük başarıyı elde etmişlerdir.

Liderlik, bireylere ilham verip, yol göstermek olduğundan, yönetimde büyük yer tutmaktadır. Her lider yönetici olabilir fakat her yönetici lider olamaz. Tarih boyunca, her kültürde, her hangi bir grubun lideri, tehlike ya da belirsizlik durumlarında ötekilerin güven ve düzen için başvurdukları kişi olmuştur.

Lider, grubun duygusal rehberidir. Bu başat duygusal görev, liderin görevleri arasında en baştadır. Duygulara olumlu bir yön vermek ve kötü duyguların etkilerini yok etmek, yönetim kurulu odasından atölyeye kadar her yerdeki liderler için geçerli olan bir görevdir. İnsanların duyguları coşku düzeyine itilirse, performans coşabilir, insanlar kin ve kaygıya yönlendirilirlerse dengeleri bozulabilir¹⁶¹.

Liderde duygularını aktarma yeteneği çok kuvvetlidir. Çünkü bir gruptaki insanlar en çok liderlerine dikkat ederler. Bu dikkat, liderin ruh halinin grup üzerinde etkisini büyütür. Yüz ifadesinde ya da ses tonundaki küçücük bir değişikliğin etkisi çok

¹⁶⁰ GOLEMAN, s. 223 – 226

¹⁶¹ GOLEMAN, BOYATZIS, MCKEE, s. 17

büyük olabilir. Liderin bakışında ya da ses tonundaki küçük bir moral bozukluğu, tüm grubu kötü etkileyebilmektedir¹⁶².

¹⁶² GOLEMAN, s. 235

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UŞAK'TA HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, “Duygusal zekanın, Uşak'ta hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin, duygularının farkında olma, duygularını anlamlandırabilme ve yönetebilme, başkalarının duygularını anlayabilme, motivasyonu sağlama ve örgüt içinde iletişimi ve sosyal ilişkileri sağlama yeteneklerine etkilerini ” anlamaya yöneliktir.

Çalışmanın amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yöneticilerin, duygularının farkında olabilmeleri ve iş hayatında karşılaştıkları durumlara verdikleri tepkilerin farkında olabilmelerine duygusal zekanın etkisini incelemek.
- Yöneticilerin, özel hayatlarında ve iş hayatında, duygularını yönetebilme yeteneklerinin gelişmesinde duygusal zekanın etkisini belirlemek.
- Duygusal zekanın empati unsurunun, yöneticilerin başkalarını anlamalarına yönelik etkilerini araştırmak.
- Yöneticilerin işletmelerde motivasyonu sağlayabilmeleri konusunda duygusal zekanın etkilerini ortaya koymak.
- İşletme içersinde iletişimin sağlanması ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde, duygusal zekanın yöneticilere neler sağladığı gösterilmeye çalışılacaktır.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmanın kapsamını, “Uşak’ta hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileri” oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Uşak’ta hizmet sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin kişisel niteliklerine ilişkin bir uygulama yapılacaktır. Bu yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri ele alınarak duygusal zekanın yöneticiler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır.

Uşak’ta, banka, otel işletmeleri, perakende sektöründeki kurumsallaşmış firmalar, seyahat acentaları gibi hizmet sektörü alanında faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler, araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Bu araştırma, duygusal zekanın, özellikle değişime uyum sağlama konusunda gerekli olduğu düşünüldüğünden ve insanlarla iletişim konusunu içerdiğinden, değişimin en çok yaşandığı ve insanlarla en çok iletişim kurulan bir sektör olan hizmet sektörünün yöneticileri üzerinde uygulanmıştır.

Her araştırmada olduğu gibi, bu çalışmada da bazı sorunlarla karşılaşmıştır. Araştırmada karşılaşılan zorlukların en önemlisi, kullanılan ölçeğin çok geniş olması nedeniyle örneklemin belirlenmesi ve bu örnekleme ulaşmada üniversite ve sanayi işbirliğinin yetersiz olmasıdır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin duygusal zeka yeteneklerini ölçmek amacıyla, döküman incelemesi ve araştırılması yapılmış, bu bağlamda 34 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, “Robert Cooper ve Ayman Sawaf” tarafından geliştirilen EQ Haritası’ndan uyarlanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin 4 soru ve ikinci bölümde yöneticilerin duygusal zeka yeteneklerini belirlemeye yönelik 30 davranış biçimi yer almaktadır. Bu davranış biçimlerinden 1 – 6 arası olanlar özbilinç, 7 – 12 arası olanlar özyönetim, 13 – 18 arası olanlar empati, 19 – 24 arası olanlar motivasyon ve 25 – 30

arası olanlar sosyal beceriler yeteneklerine ilişkindir. Bu davranış biçimlerinden, 7, 20, 23, 25, 26, 28. sırada yer alanlar olumsuz verilen davranış biçimleridir ve bunların gösteriliş sıklığına asla 3, bazen 2, genellikle 1 ve her zaman 0 puan verilmektedir. Diğer davranış biçimlerinin gösteriliş sıklığına ise, asla 0, bazen 1, genellikle 2, her zaman 3 puan verilmektedir¹⁶³.

Anketin uygulanması aşamasında, karşılıklı görüşme yöntemi uygulanmış ve 95 kişiden 80 kişiye ulaşılabilmektedir. Bu geri dönüşüm sağlanamayan grup içinde ankete cevap vermek istemeyen yöneticilerin yanında, gidildiğinde bulunamayıp anket formu bırakılan ve geri dönüş alınamayan yöneticiler de vardır.

IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılan yöneticilerin cevap verdiği anketlerin sonucunda, yöneticilerin kişisel niteliklerine ilişkin bilgiler, duygusal zekanın unsurları olan özbilinç, özyönetim, empati, motivasyon ve sosyal beceriler faktörleri ayrı ayrı incelenmiştir.

A) YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL NİTELİKLERİNE İLİŞKİN ANALİZ

Anketi cevaplayanlar için kişisel niteliklere ilişkin toplam 4'er soru sorulmuştur. Araştırma kapsamında ankete cevap veren yöneticilerin kişisel bilgileri Tablo 3'te verilmiştir.

¹⁶³ URAL, s. 213

Tablo 3. Yöneticilerin Kişisel Niteliklerine İlişkin Sıklık Analizi

Kişisel Bilgiler		
Pozisyon	Sıklık	Yüzde (%)
Üst düzey yönetici	20	25
Orta düzey yönetici	60	75
Toplam	80	100
Eğitim Düzeyi		
Lise	26	32,5
Önlisans	1	1,3
Lisans	45	56,3
Yüksek Lisans	8	10
Toplam	80	100
Eğitim Alanı		
İşletme – İktisat	26	32,5
Mühendislik	4	5
Hukuk	1	1,3
Diğer	49	61,3
Toplam	80	100
Kıdem		
0 – 5 Yıl	55	68,8
6 – 10 Yıl	19	23,8
11 – 15 Yıl	4	5
16 Yıl ve Üzeri	2	2,5
Toplam	80	100

Kuruluştaki pozisyona bakıldığında, anketi cevaplayanların 20'si %25'lik oranla üst düzey yönetici; 60'ı %75'lik oranla orta düzey yöneticidir. Anketi cevaplayanların 26'sı, bir başka deyişle %32,5'lik kısmı lise mezunu iken, %1,3'ü ön lisans, %56,3'ü lisans, %10'u yüksek lisans mezunudur. Lisans mezunu olan yöneticilerin, anketi cevaplayanların %56,3'lük bir kesimini oluşturduğu görülmektedir. Buradan, yüksek eğitim düzeyinin yönetici olma konusunda bir zorunluluk olmadığı söylenebilir. Anketi cevaplayanların eğitim düzeylerinin lisans ve lise olarak yoğunlaştığı görülmektedir.

Ankete katılanların 26'sı %32,5'lik bir oranla işletme-iktisat alanında, 4'ü %5'lik bir oranla mühendislik alanında, 1'i %1,3'lük bir oranla hukuk alanında, 49'u %61,3'lük bir oranla diğer alanlarda eğitim almışlardır. Burada, yöneticilik yapanların sadece %32,5'lik bir kısmının işletme alanında eğitim aldıkları görülmektedir. Bu durum, işletme alanında eğitim almayanların da yöneticilik yaptığını göstermektedir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere, %68,8'lik bir dilim, bir başka deyişle ankete katılanlardan 55'i, firmada 0 ve 5 yıl arasında değişen iş deneyimine sahiptirler. Firmadaki deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olanlar, %23,8'lik bir oranla 19 kişidir. 11 ile 15 yıl arasında deneyimi olan 4 kişi, 16 ve üzeri deneyimi olan 2 kişi vardır.

Bu tabloda, Uşak'ta hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin, genellikle lise veya lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca, kıdeme bakıldığında, çalışmakta oldukları işyerlerinde 0-5 yıl tecrübesi olanların çoğunlukta olmasının, perakende alanında faaliyet gösteren bazı işletmelerin yeni açılmış olması ve hizmet sektöründe işgören devir hızının fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

B) YÖNETİMDE DEĞİŞEN DUYGU - ZEKA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANALİZ

Yönetimde değişen duygu – zeka ilişkisini belirlemek için, yöneticilerin duygusal zeka yetenekleri, bu bağlamda duygusal zekanın yöneticilere etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Anket soruları, duygusal zekanın beş unsuru olan özbilinç, özyönetim, empati, motivasyon ve sosyal beceriler yeteneklerine göre gruplandırılarak yorumlanmıştır.

1. Özbilinç Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

Tablo: 4 Özbilinç Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

ÖZBİLİNÇ	DEĞERLER									
	Asla		Bazen		Genellikle		Her zaman		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Duygularımı tanımlayabilirim	-	-	11	13,8	34	42,5	35	43,8	80	100
Duygularımdan hareketle kendimi tanıyabilirim	-	-	14	17,5	35	43,8	31	38,8	80	100
Duygularımı anlamak için fiziksel durumuma dikkat ederim	6	7,5	16	20,0	49	61,3	9	11,3	80	100
Öfkelenmeye başladığımı anlayabilirim	4	5,0	16	20,0	26	32,5	34	42,5	80	100
Öfkemin nedenlerini anlayabilirim	1	1,3	19	23,8	38	47,5	22	27,5	80	100
Duygusal yaşantımdan zevk alıyorum	3	3,8	12	15,0	29	36,3	36	45,0	80	100

Anketi cevaplayanların %43,8'i duygularını her zaman tanımlayabildiğini, %42,5'i genellikle tanımlayabildiğini, %13,8'i bazen tanımlayabildiğini söylemiştir. Buradan, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun duygularını tanımlayabildikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya 'asla' cevabını veren olmaması, hizmet sektöründeki yöneticilerin duygularını tanımlamada zorlanmadıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4 incelendiğinde, yöneticilerin % 43,8'inin duygularından hareketle kendilerini "genellikle" tanıyabildikleri görülmektedir. Yine yakın bir oran olan %38,8'lik bir dilim, "her zaman" cevabını vermiştir. Ankete katılanların, bu soruya "asla" cevabını vermedikleri görülmektedir. Bu durumda, yöneticilerin, duygularından yola çıkarak kendilerini tanıma yeteneklerinin gelişmiş olduğu dikkat çekmektedir.

Yöneticilerin %61,3'ü, genellikle duygularını anlamak için fiziksel durumlarına dikkat ettiklerini söylemişlerdir. %11,3'ü "her zaman" cevabını vermişlerdir. Bu soruya bazen ve asla cevaplarını verenler ise, yöneticilerin %27,5'idir. Bu tabloya göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, duygularını anlamak için, fiziksel tepkilerini kontrol ettiklerini ve buna göre duygularını anlamlandırabildiklerini söylemek mümkündür.

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu, öfkelenmeye başladığını anlayabildiğini söylemiştir. Yöneticilerin %20'sinin "bazen" cevabını verdiği görülmektedir. %75'i ise, öfkelenmeye başladığını anlayabildiğini söylemiştir. Bu yöneticilerin, öfkenin kendilerinde yarattığı etkiyi gözlemleyebildiklerini söylemek mümkündür.

Anketi cevaplayanların 22'si, bir başka deyişle %27,5'i öfkelerinin nedenlerini her zaman anlayabildiklerini söylemişlerdir. %47,5'i ise, bu soruya "genellikle" cevabını vermişlerdir. Yöneticilerin %23,8'i öfkelerinin nedenlerini bazen anlayabildiklerini söylemişlerdir. Bu yöneticilerin, iş hayatında veya özel hayatta yaşadıkları öfkenin nedenlerini bilmeleri konusunda sorun yaşayabildiklerini söylemek mümkün olabilir. %75'lik bir dilimin ise, öfkelerinin nedenlerini anlayabilmekte ve daha bilinçli hareket edebilme yetisine sahip oldukları söylenebilir.

Ankete cevap veren yöneticilerin %45'i duygusal yaşantılarından her zaman zevk aldıklarını söylemiştir. Tabloda görüldüğü üzere, sadece %18,8'lik bir kesim, duygusal yaşantısından zevk almamaktadır. Bu tabloya göre, yöneticilerin genel olarak duygusal yaşantılarından zevk aldıkları söylenebilir.

2. Özyönetim Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

Tablo 5: Özyönetim Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

ÖZYÖNETİM	DEĞERLER									
	Asla		Bazen		Genellikle		Her zaman		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Duygularımı kendime saklarım	14	17,5	40	50	18	22,5	8	10	80	100
Duygularımı ifade edebilirim.	-	-	11	13,8	39	48,8	30	37,5	80	100
Kendimi, başkalarının bakış açılarıyla yargılayabilirim	5	6,3	27	33,8	33	41,3	15	18,8	80	100
Duygularımın sorumluluğunu kabul edebilirim	5	6,3	25	31,3	38	47,5	12	15	80	100
İstek ve ihtiyaçlarımı başkalarına söyleyebilirim	4	5	16	20	45	56,3	15	18,8	80	100
Arkadaşlarım, kendileriyle ilgili iyi düşüncelerimi açığa vurduğumu söylerler	3	3,8	22	27,5	42	52,5	13	16,3	80	100

Yöneticilerin %50'si, duygularını bazen kendilerine sakladıklarını belirtmişlerdir. Tablo 5'e göre, %17,5'lik kesim duygularını asla kendilerine saklamadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5'e göre, ankete cevap veren yöneticilerden duygularını ifade edemeyen yoktur. Yöneticilerin %13,8'i, duygularını her zaman ifade edemediğini, %48,8'i genellikle ifade edebildiğini, %37,5'i ise her zaman ifade edebildiğini belirtmiştir. Bu tablodan, yöneticilerin duygularını ifade edebilme yeteneklerinin gelişmiş olduğunu söylemek mümkündür

Ankete katılanlardan, kendilerini başkalarının bakış açılarıyla yargılama konusunda "her zaman" cevabını veren %18,8'lik bir dilimde yer alan yöneticilerin, empati yeteneklerinin gelişmiş olduğunu söylemek mümkündür. Bu soruya "asla" cevabını verenlerin %6,3 gibi düşük bir oranda olmasından, hizmet sektöründeki yöneticilerin empati konusunda yetenekli olmaları gerektiğini gösterdiği söylenebilir.

Yöneticilerin %47,5'i, duyguların sorumluluğunu genellikle kabul ettiklerini söylemişlerdir. %15'i ise, bu soruya "her zaman" cevabını vermiştir.

Tablo 5'te, yöneticilerin %18,8'inin istek ve ihtiyaçları başkalarına rahatlıkla söyleyebildikleri görülmektedir. %56,3'ü "genellikle" ve %20'si "bazen" cevaplarını vermişlerdir. %5'lik bir kısmının ise, istek ve ihtiyaçlarını başkalarına söyleyemedikleri görülmektedir. Bu yöneticilerin, çalışanlarının önünde küçük düşme kaygısından dolayı, ihtiyaçlarını rahatça paylaşamadıkları düşünülebilir.

Tablo 5'te, arkadaşlarıyla ilgili düşüncelerini her zaman açığa vuran yöneticiler, %16,3'lük bir orana sahiptir. Cevaplar %52,5'lik bir oranla "genellikle" seçeneğinde toplanmıştır. Arkadaşlarıyla ilgili düşüncelerini asla açığa vurmayan yöneticiler, %3,8'lik bir orana sahiptir. Bu durum, yöneticilerin açık sözlü oldukları ve duygularını rahatça açıklayabildiklerini göstermektedir.

3. Empati Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

Tablo 6: Empati Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

EMPATİ	DEĞERLER									
	Asla		Bazen		Genellikle		Her zaman		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Karşılaştığım insanın ya da grubun ruh halini anlayabilirim	-	-	20	25,0	46	57,5	14	17,5	80	100
Birisi konuşurken ne ima etmek istediğini anlayabilirim	-	-	11	13,8	54	67,5	15	18,8	80	100
Başkalarının neler hissettiklerini gözlerinden anlayabilirim	4	5,0	22	27,5	49	61,3	5	6,3	80	100
Çevremdekilerin sıkıntılı olduğunu anlayabilirim	-	-	11	13,8	34	42,5	35	43,8	80	100
Görüşlerimi açıklamadan başkalarının neler hissedeceğini düşünürüm.	6	7,5	20	25,0	39	48,8	15	18,8	80	100
Başkalarının benim hakkımda neler hissettiklerini anlayabilirim	-	-	22	27,5	48	60,0	10	12,5	80	100

Tabloda görüldüğü üzere, ankete cevap verenlerin % 17,5'i karşılaştıkları kişilerin ya da grubun ruh hallerini her zaman anlayabildiğini söylerken, % 57,5'i genellikle anlayabildiğini, % 25'i ise bazen anlayabildiğini söylemiştir. Bu soruya "asla" cevabını veren yönetici olmadığından, bu yöneticilerin başkalarının duygularını anlama konusunda yetenekli olduklarını söylemek mümkündür.

Yöneticilerin % 67,5'i, birisi konuşurken ima etmek istediği şeyi anlayabildiğini söylemiştir ve bu soruya “asla” cevabı verilmemiştir. Bu da, yöneticilerin, konuştukları kişilerin söylemek istediklerini anlayabilme yeteneklerinin gelişmiş olduğunu göstermektedir.

Tabloya göre, ankete cevap verenlerin büyük bir çoğunluğu, başkalarının hislerini gözlerinden anlayabildiğini söylemiştir. Buradan, yöneticilerin, başka insanların hislerini gözlemleyip yorumladıklarına işaret etmektedir.

Ankete cevap verenlerin % 43,8'i, çevresindekilerin sıkıntılı olduklarını her zaman anlayabildiğini, %42,5'i genellikle anlayabildiğini, %13,8'i ise bazen anlayabildiğini söylemiştir. Yöneticilerin çevresindekilerin sıkıntılı olduğunu anlamaları, sorunları çözmeye çalışmaları açısından önemlidir.

Tablo incelendiğinde, yöneticilerin % 7,5'i görüşlerini açıklamadan, başkalarının ne hissedeceğini düşünmemektedir. % 48,8'i ise genellikle düşünmektedirler. Çalışanlarıyla ilişkileri göz önünde bulundurulursa, yöneticilerin, görüşlerini çalışanlarına, uygun bir dille ve olumlu yönde aktarması gerektiği söylenebilir.

Yöneticilerin hepsi, başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğünü anlayabildikleri yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu da, yöneticilerin, başkalarının gözündeki yerlerinin ne olduğunu gözlemlediklerini göstermektedir. Özellikle liderlik için, yöneticilerin, çalışanlarında olumlu düşünceler yaratmaları gerektiğini söylemek mümkündür.

4. Motivasyon Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

Tablo 7: Motivasyon Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

MOTİVASYON	DEĞERLER									
	Asla		Bazen		Genellikle		Her zaman		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Problemleri en kısa sürede çözmek isterim	2	2,5	21	26,3	51	63,8	6	7,5	80	100
Eleştirildiğim zaman sinirlenirim	52	65,0	22	27,5	5	6,3	1	1,3	80	100
Kişisel zevklerimi daha büyük bir amacımı gerçekleştirmek için erteleyebilirim	5	6,3	25	31,3	38	47,5	12	15,0	80	100
Hareket etmeden önce ne istediğimi düşünürüm	1	1,3	6	7,5	37	46,3	36	45,0	80	100
Sonradan pişman olacağım şeyler yaparım	47	58,8	19	23,8	14	17,5	-	-	80	100
Bir şeye yoğunlaşmam gerektiğinde dikkatimi dağıtan şeyleri aklımdan çıkarırım	3	3,8	12	15,0	29	36,3	36	45,0	80	100

Tabloda, yöneticilerin %63,8'i, problemleri genellikle en kısa sürede çözmek istedikleri görülmektedir. %26,3'ü "genellikle" cevabını verirken, %2,5'i "bazen" cevabını vermiştir. Bu soruya "asla" cevabını veren yöneticinin olmaması, yöneticilerin problemleri çözüme konusunda zamanı iyi kullanmaya çalışıp bir an önce sonuca ulaşmak istediklerini göstermektedir.

Tablo incelendiğinde, ankete cevap veren yöneticilerden %27,5'inin eleştirildiğinde sinirlenebileceğini söylemek mümkündür. Yarıdan fazlası ise,

sinirlenmediğini söylemiştir. Duygusal zekası yüksek kişiler, eleştiriye açık olurlar ve sinirlendiklerinde kendilerini kontrol ederler.

Ankete katılan yöneticilerin yarısından fazlası, büyük bir amacına ulaşmak için kişisel zevklerini erteleyeceği yönünde cevap vermiştir. %31,3'ü "bazen" cevabını, %6,3'ü ise "asla" cevabını vermiştir.

Tabloda, yöneticilerin %91,3'ünün, hareket etmeden önce ne istediklerini düşündükleri görülmektedir. Yine, yöneticilerin hiçbirisinin, sonradan pişman olacağı şeyler yapmadıkları görülmektedir. Bunlar da, yöneticilerin duygusal zekalarının yüksek olduğunu, dolayısıyla muhakemelerinin kuvvetli olduğunu, göstermektedir.

Yöneticilerin toplam %81,3'ü, bir şeye yoğunlaşmaları gerektiğinde dikkatlerini dağıtan şeyleri akıllarından çıkardıklarını söylerken, %15'i bazen çıkarabildiklerini, %3,8'inin çıkaramadıkları görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, ankete katılanların çoğunun motivasyonu yüksektir.

5. Sosyal Beceriler Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

Tablo 8: Sosyal Beceriler Unsurunun Yöneticilere Etkilerinin Analizi

SOSYAL BECERİLER	DEĞERLER									
	Asla		Bazen		Genellikle		Her zaman		Toplam	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Görüşümü paylaştan insanlarla konuşmakta zorlanırım	47	58,8	19	23,8	14	17,5	-	-	80	100
Arkadaşlarıma karşı gülünç görünmemek için her şeyi yaparım	38	47,5	20	25,0	16	20,0	6	7,5	80	100
Başarılı insanları överim	-	-	11	13,8	34	42,5	35	43,8	80	100
Duygularımı açığa vuran insanlar beni korkutur	37	46,3	32	40,0	8	10,0	3	3,8	80	100
Yeni tanıştığım insanları kendileri hakkında konuşturabilirim	7	8,8	17	21,3	42	52,5	14	17,5	80	100
Kiminle konuşursam konuşayım, iyi bir dinleyiciyimdir.	-	-	9	11,3	22	27,5	49	61,3	80	100

Anketi cevaplayanların %58,8'i, görüşünü paylaştan kişilerle konuşmakta asla zorlanmadıklarını söylemiştir. %23,8'i bazen, %17,5'i genellikle cevabını vermiştir. Bu soruya "her zaman" cevabını veren olmamıştır.

Tabloya göre, yöneticilerin % 47,5'i başkalarına gülünç görünmemek için kesinlikle her şeyi yapmayacağını söylemiştir. Diğerleri ise yapabilecekleri yönünde cevaplar vermişlerdir. Yöneticilerin yarısı, başkaları için kendilerini asla değiştirmeyeceklerini, diğer yarısının duruma göre hareket edebileceklerini ve uyum sağlayabilecekler

Ankete katılan yöneticilerin genellikle başarılı insanları övdükleri görülmektedir. Bu da, yüksek duygusal zeka göstergesidir. Başarı ödüllendirildiğinde, çalışanların daha çok motive oldukları bir gerçektir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin %70'i, yeni tanıştıkları kişileri kendileri hakkında konuşturabildiklerini söylemektedir. %21,3'ü "bazen" cevabını verirken, %8,8'i "asla" cevabını vermiştir. Bu sorudan yola çıkarak, duygusal zekası yüksek olan kişilerin, iletişim yeteneklerinin de yüksek olduğu, dolayısıyla, duygusal zekanın yöneticilerin iletişim yeteneklerini artırdığı söylenebilir.

Ankete katılan yöneticilerin %11,3'ü bazı durumlarda iyi dinleyici olduğunu söylerken, geri kalan kısmı kiminle konuşursa konuşsun iyi dinleyici olduklarını söylemektedir. Buradan, duygusal zekası yüksek yöneticilerin, çalışanlarını dinlediği anlaşılmaktadır. İletişimin en önemli unsurunun, dinlemek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, duygusal zekanın, yöneticilerin iletişim kurmalarını kolaylaştırdığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uzun yıllar boyunca, insanlar, duyguların kötü olduğu ve aklın doğruya giden tek yol olduğu düşüncesine inanmış ve araştırmaya gerek duymadan, duyguları kötülemeye devam etmişlerdir. Bu düşünce, iş hayatında da olduğu gibi devam etmiş ve duyguları işe karıştırmamak, iş hayatının, özellikle yönetimin vazgeçilmez unsuru olmuştur.

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında ortaya çıkan, Klasik Yönetim Anlayışı, aklın egemenliğinde bir yönetim sistemini savunmuştur. Sanayi devrimiyle üretimin artması, makineleşmenin başlaması gibi gelişmelerle, bu anlayış, insanları makine gibi görerek, duyguları hiçe saymıştır. Bu yaklaşım, başarıya ulaşamamış, yirminci yüzyılın başlarında, işletmelerde, Neoklasik Yönetim Anlayışı hakim olmaya başlamıştır. İlk kez bu dönemde, duygulara yer verilmiş, çalışanların insan olduğu ve duygularının hiçe sayılmaması gerektiği savunulmuştur. Bu yaklaşımla, duygular iş hayatına girmeye başlamıştır. Fakat, o dönemde insanlar bu tarz yönetim şekline yabancı olduğundan ve gösterilen ilgi yapmacık olduğundan, bu yaklaşım da başarıya ulaşamamıştır. Daha sonra, örgütleri sistemler olarak gören ve duruma göre farklılık gösteren yapılar olarak tanımlayan Modern Yönetim Anlayışı ortaya çıkmıştır. Fakat bu yaklaşım da, koşullarla ilgili değişkenler ile örgütsel değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ve uyumu açıklamakta yeterli olamamıştır.

Değişim, bütün hızıyla devam etmekte ve insanlar daha iyisini bulmaya çabalamaktadır. Özellikle internet, insanların ve kurumların daha kolay iletişim kurmalarını sağlamıştır. Bu yaklaşımdan sonra, Post-Modern (Çağdaş) Yaklaşımına geçilmiştir. Örgütlerin bakış açısı, klasik yönetim anlayışındaki gibi aklın egemenliğinde olan ve insanı makine gibi gören düşünceden, insanın ve onun duygu ve düşüncelerinin örgütün en önemli değerleri olduğu düşüncesine dönüşmeye başlamıştır. Bu durum, iş hayatında gerekli olan zekanın, eskiden olduğu gibi yalnızca IQ ve matematiksel modellerden oluşmayacağı, duygusal zekanın ve biyolojik ilkelerin daha çok dikkate alınacağını göstermektedir.

Görüldüğü üzere, sanayi devrimiyle başlayan ve devam etmekte olan, insanlığı tamamen sarmalayan teknolojik gelişmeler, bitmek bilmeyen değişmeler, bunlar

sonucunda azalan mesafeler, artan iletişim ve değişime uyum sağlama, kendini sürekli yenileme zorunluluklarıyla beraber, duygu – zeka ilişkisi irdelenmeye başlamıştır. Duyguları devre dışı bırakan yönetim sistemi, çalışanların psikolojik sorunlar yaşamalarına, uyum sorunlarına, çatışmalara ve yabancılaşmalarına neden olmaktan başka bir sonuç getirmemiştir. Son dönemlerde yaşanan sürekli değişime uyum sağlayabilmek, duyguları bir kenara bırakmakla mümkün olmamaktadır. Çünkü duygular, muhakemeyi sağlamada, doğru kararlar vermede, uyum sağlamada ve iletişim kurmada son derece önemli bir yere sahiptirler.

Duyguyla zekanın harmanlanmasından oluşan duygusal zekanın ortaya çıkışı ve gelişimi, yönetim alanındaki gelişmelerle tarih bakımından paralellik göstermektedir. Kendi duygularının farkında olma, duyguları yönetebilme, başkalarının duygularının farkında olma, motivasyon ve sosyal beceriler unsurlarından oluşan duygusal zeka, günümüz yönetim anlayışının ve yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerle uyum içersindedir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, değişime kolay adapte olabilen, kendini tanıyan, geliştirebilen, stres, öfke gibi kötü duygularını bastırıp, olumlu duygulara dönüştürebilen, başkalarını anlayabilen, motivasyonu sağlayabilen ve iletişimi iyi olan, liderlik yapabilen kişilerdir. Bu yetenekler ise, günümüz yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarındandır.

IQ'nun üstünlüğü, özellikle iş hayatında sarsılmaya başlamıştır. IQ'su yüksek kişiler başarısız olabilirken, EQ'su yüksek kişiler, çok iyi yerlere gelebilmektedirler. Bunun sebebi ise, yukarıda bahsedildiği gibi, duygusal zekası yüksek kişilerin iş hayatında daha uyumlu, daha pozitif oldukları, böylece mutlu bir şekilde çalışarak, başarıya ulaşmalarıdır.

Yönetim, çalışanlar arasında ahenk oluşturmak olduğundan, yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir. Farklı kişiliklerde, farklı çevrelerde yetişmiş, farklı kültürlere sahip olan insanları bir araya getirerek, uyumlu bir ortam yaratmak ve en iyi verimi almak yöneticilerin görevidir. Kendini geliştirmeyenlerin, yerinde saymaktan öte, her gün daha da geride kaldıkları günümüzde, yöneticilerin geliştirilebilen bir zeka türü olmasıyla farklılaşan duygusal zekayı, önemsemeleri ve çalışanlarına tanıtmaları gerekmektedir.

Çalışmadaki araştırmanın sonuçları, duygusal zekanın yöneticiler üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Anketin ölçeğine göre, bazı sorulara “asla” cevabını vermek, bazı sorulara ise “her zaman” cevabını vermek en yüksek puanı getirmektedir. Çalışmada bu sorular ve cevaplarının puanları ayrı ayrı verilmiştir. Verilen cevapların kazandırdığı yüksek puanlar, yöneticilerin duygusal zekalarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Anket incelendiğinde, Uşak'ta hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin duygusal zekalarının genel itibariyle yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, görüşmelerden elde edilen sonuca göre, çoğunun duygu – zeka ilişkisi ve duygusal zeka konularına ilgi gösterdikleri ve duygusal zekadan haberdar oldukları anlaşılmaktadır. Duygusal zekadan haberdar olanların, kendilerini sürekli yenileyen ve değişime uyum sağlayabilen kişiler oldukları, dolayısıyla duygusal zeka yeteneklerinin de gelişmiş olduğu söylenebilir.

Mutsuz bir çalışan, insanlarla sürekli iletişim içinde olacağından, müşterilere bu duygusunu yansıtacaktır. Hizmet sektörü yöneticileri, bu yüzden duygusal zekaya daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Klasik tarzda, asık suratlı, sert ve duygulardan arınmış bir yönetici, hizmet sektöründe, özellikle günümüzde başarıya ulaşamayacaktır. Duygusal zekası yüksek olan yönetici ise, özbilinç ve özyönetim sahibi olan, empati kurabilen ve motivasyonu sağlayan, kendini sürekli yenileyen, iletişimi ve sosyal becerileri kuvvetli, dolayısıyla liderlik vasfına sahip yöneticidir. Bu yöneticinin, özellikle hizmet sektöründe, liderlik ettiği grupta beraber başarıya ulaşmaması için hiçbir engel yoktur.

Çalışmadan yola çıkılarak, günümüz yöneticilerinin, duygularının farkında olan ve onları yönetebilen, çalışanlarını dinleyen ve onların başarılarını öven, gerektiğinde astlarından yardım isteyebilen, kendine güveni yüksek ve iletişimi iyi olan, yenilikçi ve lider vasıflı kişiler olması gerektiğini söylemek mümkündür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

BAKAN İsmail, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetim, B. 3, Feryal Matbaası, İstanbul, 2000.

COOPER Robert K. , **SAWAF** Ayman, Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, B.2 İstanbul, 2000.

DALAY İsmail, Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayını, Adapazarı, 2001.

DİNÇER Ömer, **FİDAN** Yahya, “İşletme Yönetimine Giriş”, B.4, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, B. 2, Beta Yayım, İstanbul, 1993

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, B.8, Beta Yayım, İstanbul, 2004

ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, B. 3, Beta Basım, İstanbul, 2000

GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004

GOLEMAN Daniel, **BOYATZIS** Richard, **MCKEE** Annie, Yeni Liderler, B.3, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997

GOLEMAN Daniel, İşbaşında Duygusal Zeka, B.3, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000

HESSEBEIN F., **COHEN** P. M., Liderden Lidere: Drucker Vakfı'nın Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İçgörüler (Çev: S. ATAY), Mess Yayınları, İstanbul, 1999

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, B. 8, Beta Basım, İstanbul, Mart 2001

KÖKNEL Özcan, Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, B.13, Altın Kitapları, İstanbul, 1995

MAYER J.D., Emotional Intelligence, Baywood Publishing Co. Inc. , 1990

ÖZALP İnan, İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon, Bayteş Yayınları, Ankara, 1985

ŞİMŞEK M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, B. 7, Güney Ofset, Konya, 2002

ÜLGEN Gülten, Eğitim Psikolojisi, B. 3, Alkım Yayınevi, İstanbul,1997

YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998

DERGİLER

ARSLAN Ramazan, SAYLI Halil, “Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 11, S.1, 2006.

BARDWICK Judith M., “Duygusal Liderler”, Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Rota Yayınları, S 1, 1997

ÇAKAR Ulaş, ARBAK Yasemin, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 6, S. 3, 2004

DRUCKER Peter, “The New Society of Organizations”, Harward Business Review, Sept-Oct, 1992

MAYER John D., SALOVEY Peter, CARUSO David R., “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, Psychological Inquiry”, C.15, S. 3, 2004

URAL Ayhan, “Yöneticilerde Duygusal Zeka'nın Üç Boyutu”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı 2, 2001

YELKİKALAN Nazan, “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C. 1, S. 2, 2006

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

ACAR Füsun Tekin, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim – Organizasyon Doktora Programı, İstanbul, 2001

RAU William Arthur, “The relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a Health Care Organization” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Medical University of South Carolina, ABD, 2001

SARAOĞLU Şerif, “İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı), Kütahya, 2003

İKİNCİL KAYNAKLAR

CAMERON Allan, “WPQei User’s Guide Emotional Intelligence Personality Team Roles”, Hogrefe Ltd., 2006
(<http://www.cimtp.com/WPQei%20User%20Guide%202004%20Revision.pdf> -13.01.2008)

LANDY Frank, **MAYER** John D., “Is Emotional Intelligence Old Wine in New Bottles?” - A Conversation Between Frank LANDY and John D. MAYER
(http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Controversies/eitcontroversy%20new%20wine%20with%20Landy.htm-25.03.2008)

SALOVEY, MAYER, GOLDMAN, Turyey and Palfai, 1995
(<http://www.eq.org/cgi/frames.pl?id=130&title=EQ%20Quote%20Library> - Some EQ Quotes - 22.02.2008)

ELEKTRONİK ORTAMDAN ALINAN KAYNAKLAR

<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m5.pdf> – 25.03.2008

http://eqi.org/bar_on.htm – 22.02.2008

<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/boyutlar.htm> – 06.03.2008

<http://www.ce.yildiz.edu.tr/getfile.php?id=612> -18.05.2008

<http://www.emotionaliq.org/EI.htm-1> - 25.02.2008

<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme/1074824-isletmelerde-yonetim-islevleri.html> -18.05.2008

http://www.geocities.com/guguz_58/anasayfa.htm Çoklu Zeka Sunumu – 13.01.2008

<http://www.hssgm.gov.tr/stratejikyonetim/bilgipaylasim/YonetimAnlayisininEvrimiVeInsaninEleAlinisi.ppt> - 15.04.2008

<http://www.ie.sakarya.edu.tr/pano.php?no=197> – 19.05.2008

<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=3096> – 15.04.2008

<http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=413> – 22.02.2008

<http://www.metu.edu.tr/~e123645/project/matematik.htm> – 22.02.2008

<http://www.ogrenciforum.org/yonetim-ve-yoneticisi-yonetim-surecinin-tanimi-anlami-ve-onemi-t17357.0.html> -18.05.2008

http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf – 12.12.2007

http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf - 21.02.2008

“Who Is Emotionally Intelligent -And Does It Matter?” (<http://www.emotionaliq.com/>-25.03.2008)

EKLER

Ek 1: Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerini Ölçmede Kullanılan Anket Soruları

I) Kişisel Niteliklere İlişkin Sorular

1. Kuruluşunuzdaki pozisyonunuz nedir ?
Üst düzey yönetici (Gen. Müd., Gen. Müd. Yard., Daire Başk., Dept. Sorumlusu gibi)
Orta düzey yönetici (Bölüm Sorumlusu, Şube Müdürü)
2. Öğrenim durumunuz nedir ?
Lise Önlisans Lisans Lisansüstü
3. Eğitim alanınız nedir ?
İşletme - İktisat Mühendislik Hukuk Diğer (.....)
4. Bu firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

II) Yönetimde Değişen Duygu-Zeka İlişkisini Belirlemeye Yönelik Sorular

		Asla	Bazen	Genellikle	Her zaman
1	Duygularımı tanımlayabilirim.				
2	Duygularımdan hareketle kendimi tanıyabilirim.				
3	Öfkelenmeye başladığımı anlayabilirim.				
4	Öfkemin nedenlerini anlayabilirim.				
5	Kendimi, başkalarının bakış açılarıyla yargılayabilirim.				
6	Duygusal yaşantımdan zevk alıyorum.				
7	Duygularımı açığa vuran insanlar beni korkutur.				
8	Duygularımı anlamak için fiziksel durumuma dikkat ederim.				
9	Duygularımın sorumluluğunu kabul ederim.				
10	Başarılı insanları överim.				
11	Duygularımı ifade edebilirim.				
12	İstek ve ihtiyaçlarımı başkalarına söyleyebilirim.				
13	Arkadaşlarım, kendileriyle ilgili iyi düşüncelerimi açığa vurduğumu söyler.				
14	Duygularımı kendime saklarım.				
15	Arkadaşlarıma karşı gülünç görünmemek için her şeyi yapabiliyorum.				
16	Başkalarının neler hissettiklerini gözlerinden anlayabilirim.				
17	Görüşümü paylaşan insanlarla konuşmakta zorlanırım.				
18	Görüşlerimi açıklamadan, başkalarının neler hissedeceğini düşünürüm.				
19	Kiminle konuşsam konuşayım, iyi bir dinleyiciyimdir.				
20	Karşılaştığım insanın ya da grubun ruh halini anlayabilirim.				
21	Yeni tanıştığım insanları, kendileri hakkında konuşturabilirim.				
22	Birisi konuşurken ne ima etmek istediğini anlayabilirim.				
23	Başkalarının benim hakkımda neler hissettiklerini anlayabilirim.				
24	Çevremdekilerin sıkıntılı olduğunu anlayabilirim.				
25	Problemleri en kısa sürede çözmek isterim.				
26	Eleştirildiğim zaman sinirlenirim				
27	Kişisel zevklerimi daha büyük bir amacımı gerçekleştirmek için erteleyebilirim				
28	Hareket etmeden önce ne istediğimi düşünürüm				
29	Sonradan pişman olacağım şeyler yaparım				
30	Bir şeye yoğunlaşmam gerektiğinde dikkatimi dağıtan şeyleri aklımdan çıkarırım				