

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

144701

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN AST VE ÜSTLERİN
DUYGUSAL ZEKA DURUMLARI İLE
MANİSA VE ANKARA İLLERİNDE YAPILAN
BİR ARAŞTIRMA

Sevgi LÜLE KÜÇÜKAKÇA

144701

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr. Sevinç KÖSE

MANİSA

2004

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım esnasında, konu ile ilgili olarak tüm gayret ve desteklerinden dolayı Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye, istatistiki değerlendirmede konusunda yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Tuncer ÖZDİL'e, tezin yazımı ve düzenlemesi konularında değerli yardımlarını esirgemeyen eşim Murat KÜÇÜKAKÇA'ya ve en son olarak bütün eğitim ve öğretim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, maddi ve manevi yardımlarını hiç esirgemeyen aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No: **Konu:** **Üniv.Kodu:**

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin yazarının

Soyadı: LÜLE KÜÇÜKAKÇA

Adı: Sevgi

Tezin Türkçe adı: Kamu Kurumlarında Çalışan Ast ve Üstlerin Duygusal Zeka Durumları İle Manisa ve Ankara İllerinde Yapılan Bir Araştırma

Tezin Yabancı adı: A Research Making In Manisa and Ankara Which is Interested in Emotional Intelligent Capacity of Superior and Unsuperior Who Work in The Public Establishments

Tezin yapıldığı

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yılı: 2004

Diğer kuruluşlar:

**Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans (X)
2- Doktora
3- Tıpta uzmanlık
4- Sanatta yeterlilik**

**Dili: Türkçe
Sayfa sayısı: 116
Referans sayısı: 100**

Tez Danışmanlarının

**Ünvanı: Prof.Dr.
Ünvanı:**

**Adı: Sevinç
Adı:**

**Soyadı: KÖSE
Soyadı:**

Türkçe anahtar kelimeler:

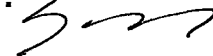
**1- Zeka
2- Duygu
3- Duygusal Zeka
4- Ast
5- Üst**

İngilizce anahtar kelimeler:

**1- Intelligence
2- Emotion
3- Emotional Intelligence/Quotient
4- Unsuperior
5- Superior**

Tarih: 19.03.2004

İmza :



ÖZET

21. yüzyılda iş hayatının en önemli unsuru insan kaynağıdır. Çalışma hayatının gittikçe daha karmaşık, işbirliğine ve grup çalışmasına dayalı hale gelmesi ve böyle bir ortamda insanların uyumlu bir biçimde çalışmasının gerekliliği duygusal zeka konusuna eğilmeyi zorunlu kılmıştır.

Özellikle iş yaşamında başarı ve liderlik için IQ kriterinin yerini artık EQ kriteri almıştır. Buna karşın duygusal zekanın sadece IQ ile birlikte olduğunda bir anlam ifade ettiği unutulmamalıdır. Yani iki zeka grubu liderlik ve başarı söz konusu olduğunda birbirini tamamlamaktadır.

Araştırma için bu konunun seçilmesinin nedeni günümüzün globalleşen dünyasında duygusal zekanın özellikle hizmet sektöründe gittikçe artan önemidir.

Araştırmanın evrenini kamuda hizmet sektöründe çalışan personel, çalışma evrenini ise Ankara ve Manisa ilindeki SSK ve Bağ-Kur çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmada kullanılan anket 200 çalışana dağıtılmış olup, bunlardan Ankara ilinde Bağ-Kur'dan 21, SSK'dan 14 kişi ile Manisa ilinde Bağ-Kur'dan 38, SSK'dan 57 kişi olmak üzere toplam 130 kişi ankete cevap vermiştir.

Hizmet sektöründe faaliyette bulunan bu iki kamu kuruluşundaki astlar ile üstler arasında duygusal zeka açısından fark olup olmadığının ortaya konulması amacıyla Dr. K.V. Petrides'ten alınan Likert ölçeğine göre hazırlanmış 30 sorudan oluşan anket Türkçe'ye çevrilerek uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre; astlar ve üstler arasında duygusal zeka açısından anlamlı farklılıkların mevcut olduğu, bu farklılığın yaşa ve cinsiyete göre de saptanmış olduğu görülmüştür. Ancak işyerleri açısından anlamlı farklılık olmadığı hipotezi tam olarak saptanamamıştır.

ABSTRACT

In the 21. Century, human fountain is the most important compenent for the bussiness life. EQ has to be important, because working life is getting so complex that, cooperation and group work makes harmony working important.

Especially EQ is more important than IQ for success and leadership in business-life. On the other hand, it isn't forgotten that, EQ has a meaning if it is in a company whit IQ. That is to say, if these two groups of intelligence are together, we can talk about leadership and success.

It has been chosen for research because of the importance of EQ in our daily life, especially for the service of sector.

Universe of research contains staff who works for public service; universe of working contains staff who works for SSK and Bağ-Kur in Ankara and Manisa inaviry which is used in that research, has been served out to 200 people in Ankara. 21 people from Bağ-Kur, 14 people from SSK and in Manisa 38 people from Bağ-Kur, 57 people from SSK; total 150 people have given answer for the inaviry.

With the aim of whether or not have a difference between sub (workers9 or super (managers) from the point of view of EQ in this both public establishment which is getting active service sector, the poll, having 30 questions, which is prepared whit Likert Criterion by Dr.K.V. Petrides had been taked by translating into Turkish.

At the end of the survey, the findings are; there are meaningful differences between superiors and unsuperiors for EQ and these differences are the same for age and sexuality. But these differences haven't been fixed for offices.

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum "Kamu Kurumlarında Çalışan Ast ve Üstlerin Duygusal Zeka Durumları İle Manisa ve Ankara İllerinde Yapılan Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Sevgi LÜLE KÜÇÜKAKÇA



TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 27/02/2004 tarih ve 2/3 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Sevgi LÜLE'nin "Kamu Kurumlarında Çalışan Ast ve Üstlerin Duygusal Zeka Durumları (Manisa ve Ankara İllerinde Yapılan Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 19/03/2004 tarihinde saat 14.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 75 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



*

OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



**

ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.



ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Aylin ÜNAL

BAŞKAN
Prof.Dr. Sevinç KOSE



ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Ramazan GÖKBUNAR

Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir



Tez, mutlaka basılmalıdır



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
TEZ VERİ FORMU	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
YEMİN METNİ	v
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA NEDİR?

1.1. DUYGU NEDİR?	3
1.2. ZEKA NEDİR?	5
1.3. ALTERNATİF ZEKA KURAMLARI	5
1.4. DUYGULARDAN BAĞIMSIZ BİR AKLIN OLANAKLILIĞI	13
1.5. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI	15
1.6. DUYGUSAL ZEKANIN BEŞ BOYUTU	16
1.6.1. ÖZBİLİNÇ-KENDİNİ TANIMA	17
1.6.1.1. DUYGUSAL BİLİNÇ	18
1.6.1.2. KENDİNİ DOĞRU DEĞERLENDİRME	20
1.6.1.3. KENDİNE GÜVEN	21
1.6.2. ÖZDENETİM	25
1.6.3. MOTİVASYON	30
1.6.4. EMPATİ	38
1.6.5. SOSYAL BECERİLER	44
1.6.5.1. ETKİLEME	44
1.6.5.2. İLETİŞİM	46
1.6.5.3. LİDERLİK	49
1.6.5.4. DEĞİŞİM KATALİZÖRLÜĞÜ	51
1.6.5.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	53
1.6.5.6. BAĞ OLUŞTURMA	58

1.6.5.7. EKİP ÇALIŞMASI	58
1.7. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK	62
1.7.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI	62
1.7.2. LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	63
1.7.3. LİDERLİK ANLAYIŞLARI	64
1.7.4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK AYRIMI	66
1.7.5. LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI	72
1.8. DUYGUSAL ZEKA VE IQ'NUN BEYİNDEKİ BİYOLOJİK YAPISI	75
1.9. DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİNDE KADIN-ERKEK FARKI	77
1.10. İŞ YAŞAMINDA IQ: EĞİTİMLİ YETERSİZLİK	80
1.11. IQ VE DUYGUSAL ZEKA: GELİŞTİRMEK MÜMKÜN MÜ? ..	83
1.11.1. IQ'NUN KALITSALLIĞI	83
1.11.2. DUYGUSAL ZEKA'NIN GELİŞTİRİLEBİLİRLİĞİ	85

İKİNCİ BÖLÜM

MANİSA VE ANKARA İLLERİNDE ASTLAR VE ÜSTLER ARASINDA DUYGUSAL ZEKA ARAŞTIRMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	88
2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	88
2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	88
2.4. ANKETİN UYGULANMASI VE HİPOTEZLERİN ANALİZİ	89
2.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR	90
2.5.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	90
2.5.2. HİPOTEZLERİN ANALİZİ	91
2.5.2.1. AST VE ÜST KİYASLAMASI	92
2.5.2.2. SSK VE BAĞ-KUR KİYASLAMASI	96
2.5.2.3. KADIN-ERKEK KİYASLAMASI	99
2.5.2.4. YAŞ GRUPLARINA GÖRE KİYASLAMA ..	102
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA	109
EK	116

TABLolar

Tablo 1. Anket Güvenilirlik Analizi	91
Tablo 2. Manisa İlindeki Ast ve Üst Ortalamaları	92
Tablo 3. Manisa İlinde Ast ve Üst Arasındaki Farklılıklar	93
Tablo 4. Ankara İlindeki Ast ve Üst Ortalamaları	94
Tablo 5. Ankara İlinde Ast ve Üst Arasındaki Farklılıklar	95
Tablo 6. Manisa İlindeki SSK ve Bağ-Kur Ortalamaları	96
Tablo 7. Manisa İlinde SSK ve Bağ-Kur Personeli Arasındaki Farklılıklar	97
Tablo 8. Ankara İlindeki SSK ve Bağ-Kur Ortalamaları	98
Tablo 9. Manisa İlindeki Kadın ve Erkek Ortalamaları	99
Tablo 10. Manisa İlinde Kadın ve Erkek Arasındaki Farklılıklar .	100
Tablo 11. Ankara İlindeki Kadın ve Erkek Ortalamaları	101
Tablo 12. Ankara İlinde Kadın ve Erkek Arasındaki Farklılıklar .	102
Tablo 13. Manisa İlinde Yaş Gruplarının Ortalaması	103
Tablo 14. Manisa İlinde Yaş Grupları Arasındaki Farklılıklar	104
Tablo 15. Ankara İlinde Yaş Gruplarının Ortalaması	104
Tablo 16. Ankara İlinde Yaş Grupları Arasındaki Farklılıklar	105

GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyılda, akademik zeka ve teknoloji, yükselişinin doruklarına ulaştı. Beynin düşünen kısmının bir ürünü olarak kabuledilegelen zekanın boyutlarını ölçmek için IQ testleri geliştirildi. IQ ve teknik beceriler ön plana çıktı ve iş hayatının kalitesini belirledikleri düşünüldü. Teknolojik gelişmeler arttıkça, sosyal ilişkiler ikinci plana atıldı ve sorunlar başladı. Oysa beyinle ilgili yapılan son araştırmalar, IQ'nun hayattaki başarıyı etkilemede en fazla %20 öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Son yıllarda yapılan araştırmalar ise zekanın çok farklı bir boyutu olan duygusal zekayı (EQ) ortaya çıkarmıştır. EQ yaşamın bir bütün olduğunu, içinde mantık kadar duyguların da olduğunu varsayar. Duyguları kontrol altında tutmak, duyguları yok kabul etmek ve bastırmak yerine, aksine iyi tanımlamak, onlarla birlikte yaşamak ve doğal kabul etmek anlamını taşımaktadır.

Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre, bir kişinin sahip olduğu zeka düzeyi (IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekası (EQ) kişinin terfisini belirlemektedir. Bu, kişinin özbilinç, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriklilik gibi konuları iyi bildiğini göstermektedir. Artık en iyi performans gösterenler listesinin başında, IQ'su ya da teknik becerileri yüksek olanlar değil, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın duygusal zekası yüksek kişiler yer almaktadır.

Yapılan çalışmalar şirketlerin, yeni bin yılın başarılı şirketleri olmaları için anahtarın duygusal zeka olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanlar günümüzde, yüksek seviyedeki stresle başa çıkma, gittikçe artan karmaşık iş çevreleri ve uzayan çalışma saatlerinin baskısı gibi sorunlarla, kendi kişisel hayatlarının istekleri arasında denge kurmada zorluklarla karşılaşmaya başlamışlardır. Araştırmalar, yüksek duygusal zekalı çalışanların, bu sorunlarla daha iyi başa çıktıklarını, kendi bilgi ve yeterliklerini arttırabildiklerini, işyerlerine verimi ve yeniliği getirmekte daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Günümüzde, şirketler kurum içinde tüm seviyelerde etkili liderliğin değerini anlamaya başlamışlardır. Liderler etrafındaki diğer insanlar için örnektirler. Çalışanlar liderlerini model olarak görürler. Bu yüzden liderlik insanları etkileyebilmek ve üstün performans yaratmak için gereklidir. Lider,

saydığımız duygusal zeka yetilerine ne kadar sahip ise etrafındakileri de o derece iyi yönetebilir. Çünkü liderler, kendi duygusal zekalarının kapasitelerini geliştirmediklerinde, kurumda büyük bir kayba neden olmaktadır. Bu durumda, diğer personelin etkili çalışmaları engellenmiş olmakta, zaman boşa harcanmakta, motivasyon ve yenilikler etkisiz hale gelmektedir. Bu nedenle şirketler, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek istemektedirler.

IQ ve teknik beceri gibi özellikler güçlü bir liderlik için önemlidir. Ancak duygusal zeka da işin içine katıldığı takdirde sonuç daha mükemmel olacaktır. Eskiden duygusal zekanın bileşenleri liderler açısından olumlu özellikler olarak nitelendirilirdi. Fakat şimdi bu özelliklerin “olmazsa olmaz” olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal zekanın öğrenilebilir olması bir şans olarak nitelenebilir. Bu elbette kolay değildir. Zaman ve en önemlisi emek gerektirir. Fakat gelişkin bir duygusal zekanın hem kişiye hem de şirkete sağladığı avantajlar buna değerdir. Bunun için çalışanların duygusal zekalarını geliştirmek, iş hayatında bir zorunluluk haline gelmiştir.

Özellikle hizmet sektörü çalışanlarının amacının, insanlara daha iyi hizmet vermek olması ve bu işin sürekli insanlarla daha yakın ilişkiyi gerektirmesi nedeniyle, hizmet sektöründe duygusal zekanın kullanılması ve geliştirilmesine fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA NEDİR?

1.1. DUYGU NEDİR?

Oxford İngilizce sözlüğüne göre duygu; herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi, herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum olarak tanımlanır (Goleman, 1998: 359). Latince'de duygunun anlamı bizi hareket ettiren ruh olarak geçer.

Duygular insan davranışlarının hayatta uyum ve uyumsuzlukların önemli etmenleri arasındadır. Duyguların ihtiyaç ve güdülerle sıkı bir ilişkisi vardır. Temel ihtiyaçların karşılanıp karşılanmaması çeşitli duyguların doğmasına yol açar. Sevgi, nefret, korku, ümit, sevinç, keder, neşe, kuşku ve sıkıntı günlük konuşmalarda sık kullanılan sözcüklerdir. Bu türlü yaşantılar yaşam deneyimi altında toplanır.

Duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan ne iyi ne de kötüdürler. Farklılık, üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yaptıklarımızdan ortaya çıkar (Cooper ve Sawaf, 2000).

Aslında biz iki zihne sahibiz; birisi düşünmektedir, diğeri ise hissetmektedir. Birbirinden farklı bu iki kavrama tarzı, zihinsel yaşantımızı oluşturmak için etkileşim halindedir. Akılcı zihin çoğunlukla farkında olduğumuz bir anlama tarzıdır; bilincimize daha yakındır, düşüncelidir ve tartıp yansıtabilir.

Duygusal yeteneklerimizden duygusal zihin; akılcı zihinden çok daha hızlıdır ve bir an bile durup ne yaptığını gözden geçirmeden eyleme atılır. Bu hız, düşünen bir zihin işareti olan ölçülü ve analitik düşünmeye imkan tanımaz.

Akılcı zihnin kaydetmesi ve karşılık vermesi duygusal zihinden bir ya da iki dakika daha uzun sürdüğünden, duygusal bir durumda "ilk dürtü" kafadan değil, kalpten gelir. Hızlı tepkiden daha yavaş ikinci bir tür duygusal tepki de hissedilmeden önce düşüncelerimizde için için kaynayıp olgunlaşır. Duyguları uyandırmaya yönelik bu ikinci yol daha fazla düşünceden kaynaklanır. Bu tür bir duygusal tepkide daha uzun süreli bir değerlendirme vardır.

Bir olayın herhangi bir özelliği geçmişte duygu yüklü bir anıya benzer görünürse, duygusal zihin hatırlanan olayla ilgili duyguları başlatarak buna tepki

verir. Duygusal zihin işleyişi büyük ölçüde duruma bağlıdır ve belirli bir anda yükselen hangi duyguya, onun doğrultusundadır (Goleman, 1998: 364).

Bunun yanı sıra fevri ve güçlü, bazen de mantıksız olan bir anlama sistemi daha vardır ki bu da duygusal zihindir. Zihnin akılcı-duygusal dengesinin belirli bir orantısı vardır, hisler yoğunlaştıkça duygusal zihin devreye girer ve akılcı zihin etkisini yitirir.

Biri duygusal, diğeri akılcı olan bu iki zihin, çoğunlukla bir uyum içinde ve farklı bilinç biçimlerini birbirleriyle kaynaştırarak yol almamıza yardımcı olurlar. Duygu, akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunur, akılcı zihin ise duygusal verileri şekillendirir ve bazen reddeder. Çoğu zaman bu iki zihin olağanüstü bir işbirliği içerisinde; duygu düşünceler için, düşünce ise duygular için vazgeçilmezdir. Ancak tutkular bu dengeyi sarstığında duygusal zihin üstünlük sağlar ve akılcı zihni etkisiz bırakır.

Bazı araştırmalara göre duygularımız, en az zekamız kadar veya ondan daha fazla niteliklidir; bizim geçmişimizi, bütün bölümleri ve versiyonlarıyla, deneyimlerimizi, derin anlayış yeteneğimizi ve hayattaki insan ilişkilerini kapsar. Duygular kimliğimizi oluştururlar ve içimize ışık saçan ve yankılanan bir enerji kaynağı olarak dağılırlar.

Geleneksel psikoterapi, duygusal bilinci hayatın değiştirilmesi için ana araç olarak öne çıkarır. Kişinin duyguları hakkında konuşması, bu hisleri anlaması ve kontrol etmesi için en kısa yoldur. Duyguları teşhis etmeyi ve iletmeyi öğrenmek iletişimin önemli bir parçası ve duygusal denetimin bir bölümüdür.

Zeka; insanı en olmaz anlarda kurtaran araç, insana bilmediğini nasıl öğrenebileceğini gösteren bir rehber, her zaman başvurabileceğimiz bir bilgi kaynağıdır. İnsanoğlu zekası sayesinde günümüze kadar birçok aşamadan geçip şuan sahip olduğumuz, bir zamanlar hayal dahi edilemeyecek teknolojik, bilimsel gelişmelere imza atmıştır. Ama acaba bunları yapan o üstün varlık insanoğlunun sadece salt zekası mıdır? İşte asıl önemli nokta da budur. O üstün varlık insanoğlunun salt zekadan başka, belki de ondan ziyade olan bir özelliği daha vardır ki o da zekaya yön veren "duygu"dur. İnsanoğlu bütün bu gelişmeleri sadece salt zekası ile değil, ona (zekaya) bir işi hangi durumda ve

ne şekilde yapacağını gösteren duygusal yönü ile birlikte olduğu zamanlar başarmıştır. Ancak bu gerçek çoğu zaman hiçe sayılmış ve görmezlikten gelinmiştir (Goleman, 1996:58).

1.2. ZEKA NEDİR?

Sözlüklerde zeka; usa vurma, yargılama ve anlama yetisi olarak tanımlanmaktadır. Latince'de zeka karşılığı olarak kullanılan "intellectus" sözcüğü algılama, bilme, anlayış, tanıma anlamına gelir. Zeka bir diğer deyişle, algı, bellek, öğrenme, düşünme, soyutlama, yeni durumlara uyma gibi bir çok zihinsel işlevin birleşimidir (Köknal, 1997:42).

Bazı psikologların görüşüne göre ise zeka öğrenbilme yeteneğidir. Geniş anlamda bu tarife göre bireyin zekası öğrenim yeteneğinin genişliği ile ilgilidir; çok öğrenen az öğrenenden daha zekidir. Zekayı "soyut düşünebilme yeteneği olarak" tanımlayan psikologlara göre ise zeki olan kişi sözel ve sayısal sembollerini kolayca ve uygun şekilde kullanabilen ve bu sembollerle ifade edilmiş problemleri çözebilen kişi olmaktadır. Soyut düşünme, zekanın önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir.

Wechsler, zekayı "bir bütün olarak gayeli hareket etme, mantıki düşünme ve çevresine tesir edebilme konularında bireyin bir genel kapasitesi" olarak tarif etmektedir.

Checkley'e göre zeka; kültürel değerleri yerine getirmede ve problem çözümede tercih edilen insan yeteneğidir (Checkley, 1997).

1.3. ALTERNATİF ZEKA KURAMLARI

Son yıllara kadar kuramsal olarak zekanın doğuştan 16 ile 20 yaşlarına kadar geliştiği, bundan sonra bilgilenmenin arttığı, ama insanın zeka kapasitesinde gelişme olmadığı kabul edilmekteydi. Son gelişmeler bu konudaki kuramsal bilgilerimizin yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Kulaksızoğlu, 1999).

Mantık yürütme, yargılama ve problem çözme konusundaki araştırmalar, insan zekasının doğası konusundaki görüşlerimizi epey değiştirmiştir. Deneysel olarak zeka, insanların çeşitli düzeylerde sahip oldukları boy, ağırlık, fiziksel

özellikler gibi ölçülebilen bir özellik olarak görülmekteydi. Zeka konusunda bireysel farklılıkların ölçülmesi psikometrinin ilk başarılarından biridir.

Zeka düzeyi ve bugün elimizde bu düzeyleri açığa çıkarmakta tek araç olan IQ (Intelligence Quotient-Zeka Katsayısı) testlerinin ortaya koyduğu puanlar ise, zihinsel gelişmişlik derecesi olarak adlandırılmaktadır. İlk zeka testi Sir Francis Galton tarafından 1884 yılında Londra'da yapılmıştır. Daha sonra, Fransız Alfred Binet ise 1905'te Theodore Simon ile birlikte sözcük bilgisi, anlama ve sözel ilişkileri değerlendiren bir zeka testi geliştirmiştir (Hazaryan, 1999: 12).

Zeka konusundaki geçmiş psikometrik araştırmalar öğrenme, bellek ve mantık yürütme kuramlarından bağımsız olarak gelişmiştir. Ancak son 10-15 yıldır, insanın nasıl bilgi işlediği konusunda bazı kuramsal ilerlemeler ortaya çıkmış ve bunlar zeka konusunu daha iyi anlamamıza yardımcı olmuştur.

Gardner'a göre 1. Dünya savaşından sonra "IQ Bağımlı Düşünme" dönemi başlamış ve insanlar testlere göre ya "parlak" ya da "değil" şeklinde sınıflanmışlardır. Oysa ona göre yaşam başarısı için önemli olan bir tek monolitik zeka yoktur. 1983 yılında yazdığı "Frames of Mind" (Aklın Çerçevesi) kitabında da zekanın en az yedi farklı çeşidi olduğunu ileri süren Howard Gardner, IQ testlerinin pek çok açıdan yetersiz olduğunu iddia etmiştir. Gardner, Mozart gibi müzik dehalarının, Picasso gibi görsel dehaların, Nurayev gibi kinestetik (bedensel kontrol) dehaların bu testlerle açıklanamayacağını, klasik IQ testlerinin sadece Einstein gibi matematik-mantık dehalarını ortaya çıkarabileceğini söyleyerek bu alanda ciddi bir tartışma başlatmıştır, çünkü IQ testleri neredeyse bir asır boyunca zekanın tek açıklayıcısı olarak görülmüştür. Gardner'ın ortaya koyduğu yedi zeka çeşidi aşağıda belirtilmiştir (Gardner, 1983:73-331):

- i. Sözel Zeka,
- ii. Matematik-Mantık Zekası,
- iii. Görsel Zeka (imaj, çizim, uzam),
- iv. Müzik Zekası,
- v. Kinestetik Zeka (el yatkınlığı),
- vi. İçsel Zeka (intrapersonal; kişinin kendisiyle anlaşabilmesi),

vii.Dışsal Zeka (interpersonal; kişinin, diğer insanlarla anlaşabilmesi).

i.Sözel Zeka: Bu zeka büyük olasılıkla bize en tanıdık gelen ve en iyi bildiğimiz türdür. Hepimiz ayakta olduğumuz zamanların çoğunu sözel zekamızı kullanarak geçiririz. Genel eğitim sistemlerimizin ana vurgularından biri de budur.

Çağdaş zeka araştırmacılarına göre üç binden fazla farklı dili konuşabilme yeteneğiyle doğarız. Ama doğduğumuzda bunlardan herhangi birini bile konuşabilir durumda olmayız! Çevremizde kullanılan dille etkileşimde bulunmaya başladığımızda beyin dilin tüm seslerini tanıyabilir durumdadır. Kültürel motiflerle, duyma sıklığıyla, bu sesleri taklit etme girişimleriyle ve çok büyük olasılıkla kendi ayakta kalma içgüdülerimizle dil beynimize iyice yerleşir.

Sözel zeka, dille yaptığımız her türlü çalışmayla ilgilidir; gazete, kitap ya da satın aldığımız çeşitli ürünlerin üzerindeki etiketleri okuyabilme yeteneği, düz yazı, şiir, rapor ve mektup yazabilme yeteneği, dinleyiciler önünde konuşma yapabilme ya da bir arkadaşınızla sohbet edebilme yeteneği gibi. Başka birinin konuşmasını dinleyebilme ve hem ne söylediğini hem de ne gibi bir mesaj vermek istediğini anlayabilme de sözel zekanın ilgili olduğu alanlardandır.

Sözel zekanın temel özellikleri şunlardır (Elma,2003:1):

- Sözcüklerin sırasını ve anlamını anlayabilme (anlam bilimi ve sözdizimi),
- Açıklama, öğretme ve öğrenme,
- Sözcükler yoluyla espri yapma,
- Bir işin akışında diğerlerini ikna edebilme (ikna edici konuşabilme ve yazabilme),
- Anımsayabilme ve çağrışım yapabilme,
- Daha ayrıntılı dil analizleri yapabilme (dilnin kendisiyle ilgili araştırmalar yapma).

ii.Matematik-Mantık Zekası: Mantıksal/matematiksels zeka benzer yönleri arama zekasıdır. Matematiği kullanmaya (böylece benzer nesne arayışımıza) gelişimimiz içinde çok erken zamanlarda başlarız. Mantıksal/matematiksels zekanın ilk gelişim aşaması çevremizdeki gerçek fiziksel dünyada bulunan

somut nesnelere kullanmamız ve onlarla oynamamızdır.

Mantıksal/matematiksiz zekanın temel özellikleri şunlardır (Elma,2003:1):

- Soyut modelleri tanıyabilme,
- Tümevarımsal sonuç çıkarmalar,
- Tümdengelimsel sonuç çıkarmalar,
- İlişkileri ve bağıntıları fark edebilme,
- Karmaşık hesaplamalar yapabilme,
- Bilimsel düşünebilme ve araştırma yapabilme.

iii.Görsel Zeka: Bazı açılardan görsel zekanın insan beyninin ilk dili olduğu söylenebilir. Beyin doğuştan itibaren görüntülerle ve resimlerle düşünür, hatta onları sözcüklerle ilişkilendirmeden bile önce. Görsel zeka gördüğümüz her şeyle ilgilenir: Hayal edebildiğimiz her türlü şekil, desen ve tasarımlar (düzenli ya da düzensiz), somut ya da soyut görüntüler ve renklerin ve dokuların tüm yelpazesi. Bunlar sadece gerçek, somut dış dünyamızda (fiziksel gözlerimizle izlediğimiz) değil aynı zamanda zihin gözümüzle görebildiğimiz hayal dünyamızın derinliklerindedir (mümkün olan şeyi gözümüzde canlandırıp hayal kurabilme, hayal dünyasına dalabilme, hayalimizdeki yerlere hayali yolculuklar yapabilme ve daha önce hiç yapmadığımız şeyleri yaratabilme ve icat edebilme yetenekleri de dahil olmak üzere).

Uzamsal tarafında bu zeka uzay/zaman sürekliliğindeki nesnelere yerleşimi ve aralarındaki ilişkiyle ilgilenir. Böylece, bir nesnenin diğeriyle ilişkili olması öğrenmenin görsel/uzamsal şeklinin uzamsal tarafını oluşturan çekirdeğidir. Bunun içine yön duygusu da girer; başka bir deyişle yaşadığınız çevreyi dolduran nesnelere göre nerede olduğunuzu bilme ve bir yerden başka bir yere kolaylıkla gidebilme.

Görsel zekanın temel özellikleri şunlardır (Elma, 2003:1):

- Etkin hayalgücü,
- Görüntüleri hayalinizde oluşturabilme (görselleştirebilme),
- Grafiksel gösterim (resim ya da çizim yapma, heykeltıraşlık),
- Uzaydaki nesnelere arasındaki ilişkileri algılayabilme,
- Farklı açılardan doğru algılama.

iv.Müzik Zekası: Nörolojik bakış açısından müzik zekası (ritmik zeka), zeka türlerimizin ilk önce gelişenidir. Bazılarına göre bu zeka sadece müzik ve ritimden ibaret olmadığından aslında "işitsel/titreşimsel zeka" olarak adlandırılmalıdır. Ses ve titreşimler, ister doğal olsun isterse insanların yarattığı ortamlardan gelenler, makineler, enstrümanlar ya da korolar olsun bu zeka tüm ses ve titreşim dünyasıyla ilgilidir.

Aynı zamanda müziğin, ritmin,sesin ve titreşimin "bilinci etkileme" efektleri de diğer zeka türlerinin hepsinden daha güçlüdür. Müzik, ses, ritim ve titreşimin ruh halimizi değiştirme, dinsel duyguları coşturma, ulusal sevinçleri uyandırma, başka birine sevgi, derin üzüntü veya acıyı ifade edebilme gücünü düşünün, TV ya da film seyrederken bunların yarattığı etkiyi gözünüzün önüne getirin, biraz sonra ne olacağını sezinlememizi kolaylaştırır, sahnedeki aksiyonu geliştirir ve etkisini güçlendirir ve karakterleri daha iyi anlamamıza yardımcı olur.

Müzik zekasının temel özellikleri şunlardır (Elma, 2003:1):

- Müzik ve ritim yapısını beğenme/değerlendirebilme,
- Müziği duyma şemaları ya da kareleri,
- Seslere ve titreşimsel motiflere duyarlılık,
- Ses, ritim, müzik, ton ve titreşimleri tanıyabilme, yaratabilme ya da yeniden üretebilme,
- Ton ve ritimlerin kendilerine has kalitelerini değerlendirebilme.

v.Kinestetik Zeka: Tüm zeka modellerinin içinde bedensel/kinestetik zeka, hayatımızın, büyük ihtimalle değerini en az sorguladığımız bir parçasıdır.Her gün hiç farkında olmadan çok çeşitli ve kompleks bedensel/kinestetik işler yaparız. Bu zeka modeli bedensel olarak gerçekleştirebileceğimiz hareketlerin tümüyle ilgilidir. Bunların içine sadece insanlık tarihinde bedensel olarak gerçekleştirilmiş başarılar değil bunun yanında şimdiye kadar farkedilmemiş doğuştan gelen kinetik potansiyeller de dahildir, çocukların yürüme potansiyelleri, gelişmemizin herhangi bir evresinde büyük ve küçük motor davranışları edinebilme, geliştirebilme ve yüz ifadeleriyle, duruşla ve diğer bir deyişle 'beden dili' ile ifade edebildiğimiz incelikler.

Bedensel zekanın temel özellikleri şunlardır (Elma, 2003:1):

- İstemli bedensel hareketlerin kontrolü,
- "Önceden programlanmış" bedensel hareketler,
- "Farkında olma durumunu" beden tüm birimlerine yayma,
- Zihin-beden bağlantısı,
- Taklit yetenekleri,
- Geliştirilmiş bedensel işlevler.

vi.İçsel Zeka: Bildiğimiz kadarıyla kendi varlığının, düşüncelerinin ve eylemlerinin farkında olan tek yaratık insanoğludur. Bu, kendimizden uzaklaşıp kendi içimizdeki yansımamızdan bir şeyler öğrenebilme yeteneğidir.

Kendi yaşantınız için şu süreçlerin ne kadar farkında olduğunuzu anlamaya çalışın; yalnızken iş dışındaki ne tür düşüncelerden gerçekten hoşlanıyorsunuz? Kendi kendinizi yenilemek için neler yaparsınız? Stresli, kızgın ya da endişeliyken ruh halinizi değiştirmek için ne tür şeyler yaparsınız? Son yıllarda kendinizle ilgili düşüncelerinizi değiştiren ne tür yeni şeyler keşfettiniz? "Gerçekte ben kimim?" sorusunu yanıtlamanız gerekseydi ve dış görünüşler, sahip olduğunuz yetenekler, diğer insanlarla ilişkileriniz ya da işiniz hakkında konuşsaydınız neler söylerdiniz? İlham almak istediğinizde ya da yaratıcılığınızı ateşlemeniz gerektiğinde neler yaparsınız? Kendinizi ve hedeflerinizi nasıl değerlendirirsiniz? Şu anda ve/veya yakın geçmişte kendinizi geliştirmek için neler yapıyorsunuz/yaptınız?

İçsel zekanın ilgi alanı kendi kendinin farkında olma, kendini anlayabilme ve iç dünyasıyla ilişki kurabilme üzerinedir.

İçsel zekanın temel özellikleri şunlardır (Elma, 2003:1):

- Düşüncelerini yoğunlaştırabilme,
- Dikkatini verebilme "dur ve gülleri kokla",
- Bilinç ötesi ("düşünme hakkında düşünebilme"),
- Farklı duyguların farkına varabilme ve onları ifade edebilme,
- Kendi kişiliğinin tüm boyutlarını hissedebilme,
- Daha karmaşık düşünebilme ve sonuç çıkarabilme.

vii.Dışsal Zeka: Bu zeka türü çevremizdeki doğal dünyayı algılama, beğenme ve anlamayla doğrudan ilişkilidir. Türleri birbirinden ayırtebileme, çeşitli bitki örtüsünü ve hayvan türlerini tanıyabilme ve sınıflandırabilme ve doğal dünyaya ilişkin bilgilerimiz ve onunla paylaştıklarımız gibi konularla ilgilenir. Hayvanlar ve davranışlarının sizin ilginizi çektiği ve meraklandığı durumlarda doğaya dönük zekanızın iş başında olduğunu anlayabilirsiniz. İnsan eliyle yaratılmış, steril ortamlara birisi saksı ya da vazo çiçeği getirdiğinde ruh halinizdeki değişikliği veya kendinizi daha iyi hissettiğinizi farkedebilirsiniz.

Doktor Howard Gardner doğaya dönük zekanın şu tür kişilerde görülebileceğini belirtmiştir: Belli bir bölgede bulunan bitki örtüsü ve hayvan türlerini tanıyabilen, doğal dünyada başka sonuçsal ayrımlar yapabilen ve bu özelliğini üretken olarak (avlanmada, çiftçilikte, biyolojik bilimlerde) kullanabilen kişi.

Doğaya dönük zekanın temel özellikleri şunlardır (Elma, 2003:1):

- Doğayla paylaşım,
- Yaşayan canlılara özen gösterme, onları ehlileştirme ve etkileşimde bulunma,
- Doğadaki "bitki örtüsüne" duyarlılık,
- Türlerin üyelerini tanıyabilme ve sınıflandırabilme,
- Bir şeyler yetiştirme ya da besleme,
- Doğanın kendi üzerindeki ya da kendinin doğa üzerindeki etkilerini idrak edebilme.

Robert Sternberg'e göre ise zekânın üç ana unsuru vardır:

- i.Çözümleyici (analytic) düşünme becerileri: Çözümleme, ilişkileri anlama, karşılaştırma, yargılama, tersini bulma, değerlendirme,
- ii.Yaratıcı (creative) düşünme becerileri: Genelleme, icat etme, yaratma, imgeleme, farklı ilişkileri algılama, olabilecekleri sezinleme,
- iii.Pratik (practice) düşünme becerileri: Kavramları gündelik yaşama uygulamak, gerçekleştirmek, sonuçlandırabilmek, var etmek.

Son iki grup zekayı oluşturan, kişinin kendisiyle ve diğer insanlarla olan iletişim zekası daha sonra Salovey ve Mayer (1990:189) tarafından Duygusal

Zeka (EQ-Emotional Intelligence/Quotient) olarak tanımlanmıştır (Elma, 2003:1).

Çok yönlü zeka teorisinin dayandığı temeller şu şekilde sıralanabilir;

i. Her insan çeşitli zeka alanlarının tümüne sahiptir. Çok yönlü zeka teorisi, insanda yalnızca bir zekanın geçerliliğini belirlemek yerine, her insanın bütün zeka alanlarında yeteneğinin olduğu görüşünü benimsemektedir. Ancak her insanda söz konusu olan bu zeka alanları değişik düzeylerde bulunmaktadır. Dolayısıyla, her insan bazı zeka alanlarında oldukça gelişmiş ve diğer bazılarında ise çok az gelişmiş olabilmektedir.

ii. Her insan çeşitli zeka alanlarından her birini yeterli bir düzeyde geliştirebilir. Bir bireyin belli bir zeka alanında yetersizliğinden yakınması ve bu problemin doğuştan olduğunu varsayması ve dolayısıyla da bu durumun kolaylıkla kontrol edilemeyeceği görüşüne karşın, çok yönlü zeka teorisi, yeterli ve uygun destek, imkan ve eğitim sağlandığında gerçekte her bireyin zeka alanlarının hepsini oldukça yüksek bir düzeyde geliştirebilme kabiliyetine sahip olduğunu ileri sürmektedir.

iii. Çeşitli zeka alanları, genellikle bir arada, karmaşık bir yapıda çalışırlar. Çoğunlukla, gerçek hayatta hiçbir zeka alanı tek başına var olamaz. Dolayısıyla çeşitli zeka alanları birbirleriyle sürekli etkileşim içindedirler.

iv. Bir kişinin her alanda zeki olabilmesinin bir çok yolu bulunmaktadır. Bir kişinin belli bir zeka alanında zeki sayılabilmesi için standart sayılabilecek bir takım nitelikler söz konusu değildir. Dolayısıyla, sözel-dil zekasına sahip bir kişi okumayı çok iyi beceremeyebilir; fakat çok geniş kelime hazinesine ve çok iyi hikaye yazma ve anlatma kabiliyetine sahip olabilir (Arı ve Saban, 1999:119).

Zekaya ilişkin çoklu faktörler üzerindeki çalışmalar "faktör analizi" tekniklerinin gelişmesi ile hızlanmış, Kelley (1928), Thurstone (1938) ve diğerleri faktör analizini kullanarak zekaya ilişkin çok sayıda "grup faktörleri" bulmuşlardır. Thurstone bu çalışmalarını sırasında, zekanın temel yapısını oluşturduğunu düşündüğü 12 faktör elde etmiştir. Daha sonra bu faktörleri "Temel Yetenekler" olarak nitelendirmiştir.

Thurstone'nun ifade ettiği bu faktörler Şu Şekildedir;

Sözel Yetenek: Bu faktör, okuduğunu anlama, cümlecikleri düzenleme, sözel muhakeme, atasözlerinin eş anlamlısını bulma ve kelime hazinesi gibi testlerde yer alan yeteneklerdir.

Kelime Akıcılığı: Belli bir sürede belirli türden çok sayıda sözcük bulabilme Şeklinde ölçülmektedir. Belirli bir kafiyeye uygun bir erkek ismi, yaprakları yenen sebze, "T" ile başlayan sözcükler gibi belirli bir tarife uygun kelime üretebilme yeteneğidir.

Sayısal Yetenek: Bu faktör basit aritmetik iŐlemlerini süratli ve doğru olarak hesaplayabilme ile ilgilidir.

Genel Muhakeme Yeteneği: Bu faktör çok açık olmamakla birlikte tümevarım ve tümdengelimsel düşünme olarak kabul edilmekte, ancak tümevarımsal düşünmenin daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Tamamlamayı gerektiren sözel ve sayısal testlerde uygun olanı bulma veya bir serideki kuralı bulma gibi test durumları Şeklinde ölçülmektedir.

Yer-Mekan İlişkileri: Bir cismin görünmeyen yönleriyle birlikte uzaydaki çeşitli durumları tasarlayabilme, hayal edebilme, göz önünde canlandırabilme, yer-mekan algılayabilme gibi yetenekleri kapsar.

Bellek Faktörü: Anlamsız Şeyleri, sayısal, sözel ve Őekilsel sıraları ve materyalleri ayrıntılarıyla hatırd tutabilme gibi faktörleri içine alır.

Algısal Faktörler: Görsel olarak çeşitli Őekiller arasındaki benzerlikleri, farkları ve ayrıntıları süratle algılayabilme yeteneğidir (Özgüven, 1994:163-270).

1.4. DUYGULARDAN BAĞIMSIZ BİR AKLIN OLANAKLILIĞI

Sadece akıl ve rasyonalitenin, uygarlığın gelişimini sağlayacağı ve ancak duygulardan uzaklaŐıldıđı ölçüde bunun gerçekleştirilebileceğini savunan rasyonalist felsefenin toplumsal hayattaki izdüşümü, IQ'ya atfedilen abartılı önemdir. Çünkü 16. yüzyıl filozoflarından Erasmus'un da dediği gibi bilimsel gelişme için "aklin duygulara üstünlüğünün sağlanması gerekmektedir". Oysa bugün artık pek çok bilim adamı duyguların göz ardı edilmesinin ve salt akla güvenmenin insan uygarlığı üzerinde son derece yıkıcı etkileri olduğunu savunmaktadır. Bu paradoksu çözmek için zeka konusunda pek çok farklı

alandan araştırmacılar çalışma yürütmektedir. Nöroloji, psikoloji, antropoloji, zooloji, sosyoloji, sibernetik gibi çok sayıda disiplinin bu amaçla veri topladığı görülmektedir. Bilim adamları, 1980'lerin ortalarından itibaren elektronik tıptaki son gelişmelerin de kendilerine sağladığı imkanlarla, özellikle son 20 yılda, insan beyninin yapısı ve işlevleri konusunda, bilinen pek çok temel bilgiyi değiştirmişlerdir. 1990'lı yıllarda bu çalışmalardan elde edilen sonuçlardan bir kısmı aşağıda açıklanmıştır.

Nöro-psikiyatrist Hoimar von Dithfurth (1995), "Dinozorların Sessiz Gecesi" adlı seri kitapların dördüncü cildinde, evrimin insan açısından "salt akla" doğru gidip gitmediği sorusunun yanıtını aramaktadır. Dithfurth, yanıt olarak, mantığı üreten büyük beynin (neokorteks) zerk ve bağımsız olmadığını, insanın orta beyin (limbik sistem) kaynaklı duygulara ve ruhsal tepkilere bağlı olduğunu, onlardan kopamayacağını belirtmektedir.

Nrolojinin önemli isimlerinden Antonio R. Damasio (1999) ise "Descartes'in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni" adlı kitabında "salt akıl" diye bir şey olamayacağını, duygular ve dürtülerden bağımsız, vücutsuz bir aklın ve bilincin olasılık dışı olduğunu ortaya koymaktadır. Damasio, araştırmaları sonucunda, duygu ve his yokluğunun son derece zararlı sonuçlar yaratacağı ve insanı insan yapan ve kişisel gelecek, sosyal uyum ve ahlak ilkelerine uygun kararlar vermesini sağlayan ussallığı da daha fazla tehlikeye atacağı sonucuna ulaştığını söylemekte ve bunun oldukça şaşırtıcı bir bulgu olduğunu belirtmektedir.

Paul Feyerabend, "Akla Veda" adlı kitabının Yaratıcılık bölümünde, Einstein ile Mach'ın fikirlerini kıyaslarken şu cümleyi yazmıştır: ."Bilimin itici gücü işte budur, çünkü bir insanı büyük bir bilim adamı yapan ancak gcl bir kavramsal gcle birleştirilmiş gcl bir içgüdüdür!" (Atasoy, 2000:5)

Edebiyat dünyasının büyük eserlerinden Küçük Prens'te Antoine de Saint-Exupery de duygular konusunda Paul Feyerabend'la aynı doğrultuda, şu sözlere yer vermektedir: "İnsan doğruyu kalbinin gözüyle görür, önemli olan şeyler gözle görülmez!" (Cooper ve Sawaf, 2000:15).

Bütün bu verilerin ortaya koyduğu sonuç şudur: Hisler ve sezgiler olmadan mantıklı ve tutarlı bir karar verilemez. Bir işlem o an bilinçli olmadan,

geçmiş deneyimler ve bu deneyimlerin sonucunda yaşanan duygusal ve bedensel değişimler göz önünde tutularak orta beyin ve ön beyin işbirliği ile son derece hızlı bir şekilde yapılır. İnsanı anlamaya çalışırken genellikle akıl dışındaki öğeleri yok sayılmakta ve bu dünyanın en kompleks varlığı, yalnızca akılla anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bunu yaparken doğal olarak hem insanı hem de akılı oluşturan diğer öğeler; duygular, hisler ve sezgiler dışlanmaktadır. Sonuçta gerçeklerden kopuk bir insan, akıl ve insanlık tanımını elde edilmektedir. Bu kopukluğu ortadan kaldırmanın en önemli yolu duyguların insan hayatındaki öneminin bilimsel ölçekte tekrar tanınması olacaktır.

1.5. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Entelektüel ve duygusal yetiler arasındaki ayrıma işaret eden en etkili zeka kuramcılardan biri "çoklu zeka" modelini 1983 yılında ortaya koyan Howard Gardner'dır. Modelini 1993 yılında yazdığı ikinci kitabında daha da geliştiren Gardner'ın yedi zeka türünden oluşan listesi, sadece alışlagelmiş sözel ve matematiksel yetileri değil, iki kişisel zeka çeşidini daha içermektedir (Gardner, 1993:9).

- i.Kendi iç dünyasının farkında olmak,
- ii.Sosyal becerilerde ustalık.

Gardner'a paralel olarak bir başka geniş kapsamlı EQ kuramı da, 1990 yılında iki psikolog tarafından ortaya atılmıştır: Peter Salovey ve John Mayer. Bu iki psikolog, duygusal zekayı, "kendisinin ve başkalarının duygularını gözleyip,düzenleyebilmek, duyguları düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak" olarak tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer 1990:189).

EQ kavramını 1995 yılında yazdığı "Emotional Intelligence" (dilimize Duygusal Zeka adıyla 1998 yılında çevrilmiştir) ve 1998 yılında yazdığı "Working with Emotional Intelligence" (dilimize İşbaşında Duygusal Zeka adıyla 2000 yılında çevrilmiştir) kitaplarıyla popülerleştiren ve kitlelere taşıyan Daniel Goleman ise bu zeka gurubunu şu şekilde tanımlamıştır (Goleman, 2000:393) "Kişinin doğru olarak kendinin ve karşısındakinin duygularını algılaması, uygun şekilde duygularını kontrol edebilmesi ve yaşadığı duruma uygun olarak doğru duygu ve davranışları gösterebilmesi ve dürüstçe ifade edilebilen duygularla

donatılmış bir ilişkiye girebilmesi gibi becerilerin oluşturduğu zeka türüdür.” Goleman bu tanımı daha da açarak EQ'nun beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içerdiğini savunmaktadır (Goleman, 2000:394):

i.Özbilinç: İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak, kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak.

ii.Kendine Çeki Düzen Verme (Özdenetim): Duygularımızı elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bu zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak.

iii.Motivasyon: Bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmak.

iv.Empati: İnsanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip, uyum sağlayabilmek.

v.Sosyal Beceriler: İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri, ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak.

Robert Epstein (1999)'a göre duygusal zeka zihinsel bir beceridir. Sadece duygulara sahip olmak değil aynı zamanda onların ne anlama geldiğini anlamaktır. Duygu kavramı akıl gerektirir. Ancak kişiyi zihinsel sisteme ulaştıran, yaratıcı düşünce ve fikirlere meydan veren de duygulardır. Duygusal zeka kendi duygularımız ve başkalarının duygularını açıkça görmemize ve tanımamıza yardımcı olan bir grup zihinsel yetenektir.

1.6. DUYGUSAL ZEKANIN BEŞ BOYUTU

Duygusal zekamız, bu zeka türünün beş unsurunu -özbilinç, motivasyon, kendine çekidüzen verme (özdenetim), empati ve ilişkilerde ustalık (sosyal beceriler)- temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler.

Bu unsurlardan ilki ve duygusal zekanın ilk bileşeni özbilinç-kendini tanımadır.

1.6.1. ÖZBİLİNÇ-KENDİNİ TANIMA

Kendini tanıma, bir duyguyu oluşurken fark edebilme, kişinin duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçlarını ve dürtülerini tanıması anlamına gelmektedir

Sokrates'in "kendini bil", Yunus'un "ilim kendin bilmektir" sözleri, Antik Yunan'dan bu yana dünyanın dört bir tarafındaki insanların, özbilincin yani kişisel farkındalığın, insanın en önemli becerisi olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

1961 yılında Carl Rogers, bireyin kendisinin farkında oluşunun ve kendini kabul edişinin, psikolojik sağlık, kişisel gelişim ve diğerlerini tanıma ve kabul etme yeteneğinin bir ön şartı olduğunu söylemiştir. Rogers, kendi yaptığı klinik deneylerde ortaya çıkan bir gerçeği şu şekilde vurgulamaktadır: "İnsanın temel ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlardan daha güçlü olan 'kendine saygı' ihtiyacıdır." (Whetton ve Carneron, 1998:50).

İnsanların idealleri, ideolojileri, fikirleri ve değerleri uğruna hayatlarını dahi feda edebildikleri düşünüldüğünde, kendine saygı ihtiyacının kimi durumlarda gerçekten de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk grup olan fiziksel ihtiyaçların dahi önüne geçebildiğini görmek mümkündür.

Özbilinç, duyguların yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki vermeye ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, fırtınalı duygular içinde bile kendi kendine yönelik olabilmeyi sürdüren tarafsız bir haldir. Özbilinç, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi demektir (Goleman, 1996:67).

Özbilinç içsel bir barometre işlevi görmektedir, insanın yapmakta olduğu şeyin yapmaya gerçekten değip değmeyeceğini ölçer. Özbilinç, meslek hayatımızla ilgili kararlarımızın en derin değerlerimizle uyumlu olmasını sağlamamız için güvenilir bir kılavuzdur (Goleman, 2000:75-78).

Bir liderin, başkalarına yol gösterebilmesi ve onlara yardımcı olabilmesi için öncelikle kendisini keşfetmesi gerekir. Lider, duygusal yetilerinin farkında

ise, davranışlarında ve yaptığı işlerde bu yetilerini kullanabiliyorsa etrafındakiler için güzel bir örnek oluşturur.

Aylin Bülbüloğlu (2001) yaptığı araştırmada¹; liderlerin %75 gibi büyük bir çoğunluğunun duygularının farkında olduklarını, duygularını doğru ve açık bir şekilde ifade edebildiklerini rapor etmiştir. Ancak liderleri, çalışanlara uygulanan anket sonuçları ile değerlendirdiği zaman liderlerin çalışanlarına duygu ve düşüncelerini hissettiremediklerini bulgulamıştır. Çalışanların sadece %45'i, liderlerin duygularını açık ve doğru bir şekilde ifade edebildiklerini bildirmiştir.

Öz bilinç, duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme, öz güven için hayati önem taşıyan temel beceridir (Goleman, 2000:71).

1.6.1.1. DUYGUSAL BİLİNÇ

Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımaktır. Duygularımızın performansımızı nasıl etkilediğini kavrama ve karar verirken değerlerimizi rehber olarak kullanma yetisidir.

Goleman'a göre "Her türlü işte performansımızın ince ayarını yapmakta, baş kaldıran hislerimizi yönetmekte, motivasyonumuzu sürdürmekte, etrafımızdakilerin hislerini doğru algılayabilmek ve liderlikle ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil, iş hayatıyla ilgili sosyal becerilerimizi geliştirebilmekte bize rehberlik eden şey, bu bilinçtir."

Duygusal bilinç, hepimizin içinde hep var olan his akışına uyum sağlamakla ve bu duyguların, algıladıklarımızı, düşündüklerimizi ve yaptıklarımızı nasıl şekillendirdiğini anlamakla başlar.

Bu yetisini geliştiren kişi, her an kendi duygularının bilincindedir ve çoğu zaman bu duyguların doğurduğu fiziksel hisleri de tanır. Bu hislerini kelimelere dökemediği gibi, sosyal açıdan da uygun bir biçimde dışa vurabilir (Goleman, 2000:71-73).

Mayer, kişilerin duygularını birbirlerinden farklı şekillerde ele alıp baş ettiğini söylemektedir. Mayer'e göre öz bilinçli insanlar; ruh hallerinin farkında ve duygusal hayatları hakkında belli bir anlayışa sahiptirler. Duygularının bilincinde olmaları, diğer bazı kişilik özelliklerini destekleyebilir. Özerk, kendi sınırlarından

¹ Trabzon ilinde faaliyet gösteren büyük bir oteldeki 8 yönetici ve 95 çalışana yönelik duygusal zekanın liderlik üzerine etkileri ile ilgili bir saha araştırması.

emin, psikolojik açıdan sağlıklıları yerinde ve hayata olumlu bir gözle bakan insanlardır. Kötü bir ruh haline girdiklerinde, bunu dert edinip kafalarına takmaz ve daha kısa bir süre içerisinde kendilerini bu durumdan kurtarırlar.

Kendini kaptırmış insanlar; genelde duygularına kapılıp giden ve bu durumdan kendilerini kurtaramayan, adeta duyguların hükmü altında yaşayan kişilerdir. Kendilerini kötü ruh halinden kurtarmak için pek çaba harcamaz ve duygusal yaşamlarını kesinlikle denetleyemediklerini düşünürler. Çoğu kez duygularının kontrolden çıkıp kendilerine baskı yaptığını hissederler.

Kabullenmiş insanlar ise genelde ne hissettiklerini bilseler de, bu durumlarını kabul eder ve değiştirmeyi denemezler. Bu teslimiyetçi kişiler ikiye ayrılır; genelde kendini iyi hissedip bu durumu değiştirmeye pek az çaba harcayanlar ve bir de ruh hallerinin açıkça farkında oldukları halde kendilerini arada bir kötü hissettiklerinde, ne olacaksa olsun şeklinde, bunu kabul edip değiştirmek için bir şey yapmadan sızlananlar; yılgınlığa teslim olmuş depresif kişilerde gördüğümüz budur. Bu uç konularda kişilerin duygusal bilinci, ya baş edemeyecekleri kadar büyür ya da neredeyse yok olup gider (Goleman, 1998:67-69).

Hisleri tanıyamayan insanlar son derece dezavantajlıdır. Bir anlamda, duygusal okur yazarlıktan yoksun sayılırlar. İş yaşamı bir yana, yaşamın bütününde başarılı olabilmek için hayati önem taşıyan bir gerçeklik aleminin farkına varamazlar. Bazı insanlarda, duygusal tonlara karşı "sağırılık" öyle bir hal alır ki, bedenleri ters giden bir şeyler olduğunu onlara -kronik baş ağrıları, bel ağrıları, kaygı nöbetleri şeklinde- bildirmeye çalışıldığında bile, bu mesajların farkına varamazlar.

Diğer aşırı uçta ise, Aleksitimiden mustarip olanlar yer alır. Aleksitimi, kendi hisleri hakkındaki bilinci karma karışık olan kişiler için kullanılan psikiyatrik bir terimdir. Bu insanlar için, dış dünya kendi iç evrenlerinden daha açık ve daha belirgindir. Hoş ya da nahoş duygular arasındaki ayrımları bulanık görürler. Duygu yelpazeleri geniş değildir, özellikle mutluluk gibi olumlu ruh halleri söz konusu olduğunda iyice daralır. Onlar için duygu nüanslarını yakalamak çok zordur, dolayısıyla düşünce ve eylemlerine rehber olarak altıncı hislerini kullanamazlar (Goleman, 2000:74).

1.6.1.2. KENDİNİ DOĞRU DEĞERLENDİRME (ÖZDEĞER)

Kişisel güçlerimiz ve sınırlarımız ile ilgili içtenlikli bir anlayış, iyileştirmemiz gereken yanlarımız hakkında net bir vizyon ve deneyimlerden ders alma yeteneğidir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

-Güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar,

-Kendilerini gözlemler, deneyimlerden ders alırlar,

-İçtenlikli geri bildirim, yeni bakış açıları, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açıktırlar,

-Kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergileyebilirler (Goleman, 2000:80).

Eskiden Royal Dutch/Shell'in senaryo planlama grubunda görev almış olan Joe Jaworsky, "Başkalarına yol gösterebilmeniz, onlara yardımcı olabilmemiz için, önce kendinizi keşfetmeniz gerekir." diyor. "Eğer yaratıcı bir patlamanın gerçekleşmesini istiyorsanız gerçekten olağanüstü sonuçlar doğuracak türden bir performans istiyorsanız, bireyin kişisel değer ve özelemleriyle şirketin değer ve özelemleri arasında uyum sağlamak için çalışmaya istekli olmak zorundasınız." Oniki farklı kuruluştaki yöneticiler arasında yapılan araştırmada, kendisi hakkında değerlendirmelerde bulunmanın, üstün performans göstergesi olduğu görülmüştür.¹ Yıldız elemanların yetilerinin sınırsız olduğu söylenemez ama onların sınırlarının bilincinde oldukları söylenebilir; dolayısıyla, hangi yanlarını iyileştirmeleri gerektiğini bilirler ya da kendilerinin yoksun olduğu bir güce sahip başka biriyle çalışabilirler.

Çalışma hayatının tüm yeterlilikleri öğrenilmiş alışkanlıklardır. Bunlardan herhangi birinde eksiklerimiz varsa, daha iyisini yapmayı öğrenebiliriz. Kibirli ve sabırsız birinin dinlemeyi ve başka görüşleri hesaba katmayı öğrenmesi mümkündür; işkolik birinin çalışma temposunu yavaşlatıp daha dengeli bir yaşam sürmesi mümkündür. Ama ilk adım atılmadığı sürece bu düzelmeler asla gerçekleşmez. İlk adım, bu alışkanlıkların bize zarar ve ilişkilerimizi zehirlediğini fark etmektir. Bu davranışlarımızın kendimize ve başkalarına neler yaptığı konusunda en ufak bir fikrimiz yoksa onları değiştirmek için bir nedenimiz de olmaz. Fortune 500 listesindeki şirketlerden birinde yönetici

¹ Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York: John Wiley and Sons, 1982.

geliştirme bölümünün başkanlığını yapan kişinin söylediği gibi, "Buradaki en büyük sorun özbilinç eksikliğidir."

Üstün performanslı kişiler bilinçli bir şekilde geri bildirim ararlar; bunun değerli bir bilgi olduğunu fark ederek başkaları tarafından nasıl algılandıklarını işitmek isterler. Özbilinçli kişilerin aynı zamanda daha iyi performans göstermeleri de, kısmen bundan kaynaklanıyor olabilir (Goleman, 2000:80-87).

1.6.1.3. KENDİNE GÜVEN

Kendine güvenmek, yeryüzünde var olmanın başlangıcıdır. İnsanlar, fiziksel olarak varolsa bile birçok durumda vitrin mankeni gibi kalırlar. Bu mankeni hareket eder, müdahale eder, sosyalleşebilir ve hayallerine ulaşmak için girişimde bulunur hale getirmenin, ona can vermenin başlangıç noktası kendine güvendir (Araf, 2003:1).

Bireyin özgüveni, temelde kendi hayatını kendi belirlediği çizgide yönlendirebilme gücüne olan inancından kaynaklanır. Bu nedenle özgüven kişinin kendi hayatını ve çevresini şekillendirmek için harekete geçmesini, yani proaktif olmasını gerektirir. Proaktivite, "insanın kendi yaşamının sorumluluğunu üzerine alması ve davranışlarında inisiyatifte sahip olması" anlamına gelmektedir (Covey, 1997:69).

Proaktivite, reaktif (tepkisel) olmamanın, yani kişisel hayatı çevresel faktörler ve olaylardan etkilenmeden yönlendirmenin tanımıdır. Bir diğer deyişle proaktivite, 'olayların önünde olmaktır'. Proaktivitenin tam zıttı olan reaktif tavır, olayların ardından tepki vermek ve çözüm aramak olarak tanımlanmaktadır. Proaktif tavır ise problem ortaya çıkmadan önlemini almak ve olabildiği ölçüde olayları yönlendirmeye çalışmak şeklinde açıklanabilir.

Reaktif insanlar fiziksel çevrelerinden etkilenen insanlardır. Bu tür insanların çevrelerindeki atmosfer pozitif ise kendilerini iyi hissettikleri, onları saran atmosfer olumsuzlaştığında ise, bu durumun kişisel tavırlarını ve çalışmalarını olumsuz etkilediği kolayca görülebilir. Liderler ise bu tarzın oldukça dışında davranmakta, çevrelerini, ekonomik ve toplumsal havayı izlemekte, fakat onlardan etkilenmemektedirler (Covey, 1997:69-70).

Kendine saygı ve güven erdemi, bir insanın düşünme gücüne duyduğu güvendir; aldatma gücüne sahip bir insanın sahte kendine-güveniyle karıştırılmamalıdır. Mesela; bir bilim adamının kendine güveniyle, bir gangsterin kendine güveni aynı şey değildir ve aynı psikolojik kaynaktan gelmez. Realiteyle alışveriş içindeki bir insanın (mesela, bilim adamının) başarısı, onun kendine olan güvenini artırır; realiteyi aldatmaya çalışan bir insanın (mesela, gangsterin) başarısı ise, onun panik duygusunu artırır (Objektivist, 2003:1)

Özgüven üstün performansın “olmazsa olmaz” gereğidir; ona sahip olmayanlar, zorlu mücadelelere girişebilmenin önkoşulu olan inançtan yoksundur. Öne atılmanın ya da lider olarak müdahale etmenin önkoşulu olan kendinden emin olmak, özgüvenden kaynaklanır.

Özgüvenden yoksun olanlar için, her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğurur. Özgüven eksikliği, çaresizlik, güçsüzlük ve insanı felç eden bir his olan, kendinden şüphelenmeyle ortaya çıkabilir. Öte yandan, aşırı özgüven, özellikle kişi sosyal becerilerden yoksunsa, kibir gibi gözükabilir. Ayrıca özgüveni küstahlıkla karıştırmamak gerekir; olumlu bir etki bırakmak isteniyorsa özgüven gerçeklikle bağdaşmalıdır. İşte bu yüzden, özbilinç yoksunluğu, gerçekçi özgüvene engel oluşturur.

Özgüven kendini güçlü bir şekilde sergileyerek “varlığını” hissettirir. Yüksek derecede özgüvenli insanlar karizmatik bir kişilik sergileyerek, çevrelerindeki güven telkin edebilirler. Nitekim alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasında, üstün performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran şey, daha yüksek özgüven düzeyleridir.

Özgüvenli insanlar genelde, kendilerini etkili, zorlu engelleri göğüsleyebilen, yeni işlerde ya da becerilerde ustalaşabilen biri olarak görürler. Kendilerinin değişim yaratan, insanları harekete geçiren ve önderlik yapabilen kişiler olduklarına inanarak, yetilerinin başkalarına kıyasla çok daha iyi olduğunu hissederler. Böylesi içsel bir güce sahip olduklarından muhalefet karşısında geri adım atmadan, kararlarının ve eylemlerinin haklılığını daha iyi kanıtlayabilirler.

Özgüven, kişinin zor bir karara varması, ya da karşıt fikirlere, anlaşmazlıklara, hatta yetke sahibi olanların açık vetosuna karşın inandığı yolu

izlemesi için gereken gücü verir. Özgüvenli insanlar, kibirli ya da savunmacı olmaksızın kararlı davranır ve kararlarından vazgeçmezler.

Özgüvenle yakın ilişkisi olan bir başka yeterlilik de, psikologların “kendine inanma” diye adlandırdığı, kişinin kendi performans kapasitesi hakkındaki olumlu yargısıdır. Bu, sahip olduğumuz gerçek becerilerle aynı şey değildir, bu becerilerle ne yapabileceğimize dair inancımızdır. Beceri tek başına üstün performansı garanti etmeye yetmez; becerilerimizi en iyi biçimde kullanabilmemiz için, onlara inanmamız gerekir.

Kendine inanmayla ilgili çalışmaların öncülüğünü yapmış olan Stanford Üniversitesi psikologlarından Albert Bandura, kendinden kuşku duyanlarla kendi yetilerine inananlar arasındaki, zor bir görevi üstlenmek söz konusu olduğunda ortaya çıkan zıtlığa dikkat çekiyor. Kendine inananlar seve seve mücadeleye atılırken, kendinden kuşku duyanlar, ne kadar başarılı olabileceklerini hiç düşünmeden denemeye bile yanaşmazlar. Özgüven beklentileri yükseltir, kendinden kuşkulama ise azaltır.

Yetilerine inanan kişilerin işlerinde daha başarılı olmalarının nedeni, kısmen bu inancın daha fazla ve daha uzun süre çalışmak ve zorluklara göğüs germek için bir gerekçe oluşturmasıdır. Başarısızlığa uğramaktan korktuğumuz durum ya da alanlardan genelde kaçınmaya çalışırız; bir işte başarıya ulaşmak için gereken yetilere gerçekten sahip olsak bile, bu işin zorluklarının üstesinden gelebileceğimiz inancından yoksunsak, kendimizi yenilgiye mahkum edecek biçimde hareket etmeye başlayabiliriz. “Ben bunu yapamam” düşüncesi kişiyi engeller.

Özgüvenden yoksun olan elemanlarda rastlanan daha yaygın özelliklerden biri, kişiyi felce uğratan beceriksiz görünme korkusudur. Bir diğeri ise, başları sıkıştığında, kendi görüş ve yargılarından -hatta iyi fikirlerinden bile- çok kolay vazgeçebilmeleridir. Ayrıca, özellikle baskı altındayken kronik kararsızlık göstermek, en ufak bir riskten bile ürküp kaçmak ve değerli fikirleri dile getirmeyi başaramamak da bu kişilerin özellikleri arasındadır.

AT&T yöneticileri üzerinde on yıllarca sürdürülen bir inceleme sonucunda, kişinin kariyerinin ilk dönemlerinde ortaya koyduğu özgüvenin, yıllar sonra daha yüksek düzeylerdeki yöneticilik yaşamında alacağı terfilerin ve

göstereceği başarının habercisi olduğu görülmüştür.¹ Ayrıca, yüksek IQ'ya sahip binden fazla erkek ve kadının çocukluktan emekliliğe kadar gözlemlendiği, altmış yıl süren bir incelemede ise, çocukluk yıllarında özgüvenleri en fazla olanlar, meslek hayatlarında ilerlerken de en başarılı olanlar arasında yer almışlardır (Goleman, 2000:89-92).

Kendine güven, önce yapabilirim diye düşünmekle başlar. Ancak doğduğumuz andan itibaren bize yapabileceklerimiz değil, yapamayacaklarımız söylenmiştir. "Su küçüğün, söz büyüğün" gibi sözler, anne, baba, amca, dayı, dede vb. aile büyüklerinin hemen her fırsatta çocukluğumuzda bizi küçülten sözler sarf etmesi, bazen de iyi niyetle bizi koruma güdüsüyle bir şeyler yapmak için bize fırsat vermemeleri özgüvenin gelişmesini engellemiştir.

Özgüveni geliştirmenin en basit yolu, kişinin kendini kendine azar azar ispatlamasıdır. Eylemlerle ilgili her gün kendinize bir önceki günden daha büyük bir hedef koyun. Örneğin, iletişim kurmakta zorluk çekiyorsanız, kendinizi bir kursa (dil, ebru, ahşap boyama, bilgisayar vb. gibi) yazdırın. Kurs demek, kurs arkadaşlarıyla ortak yönde iletişim zorunluluğu demektir. Kursların ikinci önemli özelliği, kurslar eylem içerirler, sınav olursunuz, hemen herkes kurslarda iyi puan alırlar ve bu puanlar, çevrenizin size yapmayı ihmal ettiği övgüleri ikame eder. Eğer ebru kursu ya da ahşap boyama kursu ise, ortaya bir ürün koymuş olmak insana kendini iyi hissettirir. Dil kursları diyalog dersleri de içerdiğinden mutlaka Türkçe ya da başka bir lisanda sınıf arkadaşlarınızla konuşmak zorunda kalırsınız.

Hemen hiç kimse doğuştan iyi bir konuşmacı değildir. Konuşma konuşarak öğrenilir. Değişik konularda doğuştan yeteneği olmayan insanlar, idman yaparak değişik becerileri geliştirebilirler. Satış becerisi, resim yapma becerisi gibi birçok beceri, başlangıçta hiç yokken zaman içinde antrenman yaparak geliştirilebilir. Bütün bu becerilerin gelişmesine paralel olarak, özgüven de gelişir.

Atatürk'ün "Türk öğün, çalış, güven" sözü kişisel gelişim açısından çok doğru bir mantıktadır. Bu sözü biraz daha açarsak şöyle söyleyebiliriz: "Türk

¹ Ann Howard ve Douglas W. Bray, *Managerial Lives in Transition* (New York: Guilford Pres, 1988). Birbiri ardına yapılan incelemeler, özgüvenin başarılı ve etkili elemanları kötü performans gösterenlerden ayırt ettiğini bulguluyor.

öğün (başarabileceğine inan); çalış (bir eylem içine gir ve sonuç al); güven (eylem içine girebildiğine ve sonuç alabildiğine bakarak, kendine güven).” (Arat, 2003:1)

1.6.2. ÖZDENETİM

Özdenetim, yıkıcı duyguları ve güduları kontrol altında tutmak anlamına gelmektedir. Bu beceriye sahip olan liderler, içgüdülerini ve sıkıntı verici duygularını idare etme becerisine sahiptirler. Çok zor anlarda, yoğun stres altında bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranabilmekte, düşünce berraklıklarını ve baskı altındayken dahi dikkatlerini muhafaza edebilmektedirler (Goleman, 2000:107).

Özdenetim aynı zamanda kişinin kendini zevklere ve aşırılıklara karşı dizginleyebilme becerisidir. Çünkü özdenetimin zıttı, bireyin içgüdülerine boyun eğmesi ve zevk prensibine göre yaşamasıdır. Zevkin baş tacı edildiği günümüz uygarlığında anlamını yitirmiş gibi gözükse de özdenetim liderin temel özelliklerinden biridir. (Albert, 1995:8).

Aylin Bülbüloğlu (2001) yaptığı araştırmada duygularının farkında olduğunu belirten liderlerin bu duyguların kontrolünde de kendilerini başarılı gördüklerini ifade ettiklerini belirtmesine karşın, çalışanların liderleri değerlendirdiği anket sonucuna göre çalışanların %75 gibi büyük bir çoğunluğunun liderlerin duygularını kontrol altına alamadıklarını ve liderlerin sakinleştirici bir özelliğe sahip olmadıklarını belirttiklerini tespit etmiştir.

Bu beceri yine bugün değeri unutulmuş bir erdem olan “sabırla” yakından ilişkilidir. Liderler, büyük başarıların, hedeflerine yönelik sabırlı bir bekleyiş ve genellikle çekilen pek çok acının sonucunda elde edileceğini bilmektedirler. Büyük bedeller ödemedi büyük başarılarla ulaşmak mümkün değildir. Anlık arzuların, isteklerin ve zevklerin ertelenmesi ilk anda acı yaratsa da uzun vadede bireyi hedefine ulaştırmaktadır. Örneğin küçük bir iğnenin vereceği acı yüzünden korkusuna yenik düşüp aşı olmayan bir kişi hayatını kaybedebilir veya küçük bir ameliyatla sağlığına kavuşabilecek kişi ameliyat korkusunu yenemediği takdirde sağlığını bütünüyle yitirebilir.

Stanford Üniversitesi'nden psikolog Walter Mischel de duygusal kontrol üzerine yaptığı araştırma ile bu düşünceleri doğrulamıştır. "Lokum Testi" olarak adlandırılan araştırma, 1960'larda Stanford Üniversitesi kampüsünde, üniversite görevlilerinin çocuklarının devam ettiği bir çocuk yuvasında, dört yaşındaki çocuklarla yapılmış ve çocuklar liseden mezun olana kadar izlenmiştir. Deneyde yuva eğitmeni, çocuklara, "eğer yapmakta olduğum işi bitirmemi 15-20 dakika beklerseniz iki lokum alacaksınız, dileyenlerse hemen bir lokum alabilir" demiştir. Çocukların üçte biri lokumu hemen almış, geri kalanlarsa karşılarında duran baştan çıkancı lokumlara gözleri takılmasın diye gözlerini kapayarak, kollarının üzerine kapanarak, kendi kendilerine konuşarak, şarkı söyleyerek hatta uyumaya çalışarak süreyi doldurmaya çalışmıştır. 12 yıl sonra çocuklar incelendiğinde çarpıcı duygusal ve sosyal farklılıklar görülmüştür.

"Dört yaşında baştan çıkmaya karşı koyanlar, ergenliğe ulaştıklarında sosyal açıdan daha yeterliydimler, kişisel olarak etkiliydiler, kendilerini ortaya koyabiliyor, hayatta karşılaştıkları açmazlarla daha iyi mücadele ediyorlardı. Ayrıca bu çocuklar stresli durumlarda çözülmeye, donup kalmaya, çocuksulaşmaya ya da baskı altında aklı karışmaya ve dağılmaya daha az eğilimliydiler." (Goleman, 1998:108).

Mischel'in deneyi, özdenetimin bireyin sosyal hayatı üzerindeki etkilerinin büyüklüğünü somut bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan hareketle belki de "dürtülere karşı koyabilmenin" insanın en temel becerisi olduğu söylenebilir.

Özdenetimin belki de en önemli boyutlarından biri de çağımızın en büyük hastalığı olarak nitelenen stresle mücadele ve kişisel stresi denetleyebilme boyutudur (Pell, 1989:27). ABD'de stresle ilgili sorunların, ekonomiye yıllık maliyetinin 60 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Buhler, 1993:17). Bu miktar, stresin iş dünyasında ve örgütlerde neden bu denli önemli bir sorun olarak algılandığını açıklamaya yetmektedir. Stres konusunda belki de en ilginç bulgu, stresin çağımız insanını farklı düzeylerde etkilediğinin bulunmasıdır (Gray, 2000:51). Aynı stres faktörüne, farklı insanlar farklı tepkiler verebilmektedir. Günlük stresler, olayların kendisinden çok onu yaşayan insanın, yaşantıları, kişilik özellikleri ve en önemlisi değerlendirme biçimleri ile

ortaya çıkmaktadır. Kişinin çocukluğundan itibaren bireysel gelişimi sırasında kazandığı kalıplaşmış davranış biçimleri strese vereceği tepkiyi belirlemektedir. 1964 yılında Lazarus, aralarında IQ açısından fark olmayan kişilerin olayları tamamen “kişisel psikolojik faktörlerle”, stres yaratan veya stres yaratmayan olarak sınıflandırdığını saptamıştır. Yani kişinin zekası değil, algısıdır stresi yaratan ve bu algı Lazarus tarafından “bilişsel değerlendirme” (cognitive appraisal) olarak adlandırılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 1993:295).

Stres literatürü iki tür stresin mevcut olduğunu göstermektedir: 1. Kişiyi harekete geçiren ve şevk veren zorlukların yarattığı “yapıcı stres”, 2. Kişiyi usandıran, hareketini felce uğratan ya da moralini bozan tehditlerin yarattığı “yıkıcı stres” (Buhler 1993:17). Rockefeller Üniversitesi'nden Dhabbar ve McEwen, 1999 yılında Proceedings of the National Academy of Science'da yayımlanan araştırmalarında, akut stresin (iyi stres) bağışıklık sistemini güçlendirdiğini, ancak kronik stresin (kötü stres) bağışıklık sistemini baskılayıcı etki yaptığını ve enfeksiyon ve kanser gibi hastalıklarla bağlantılı olduğunu gözlemlediklerini belirtmektedirler (Cumhuriyet Bilim Teknik, 1999, sayı:6).

Stresin mekanizması ise şu şekilde çalışmaktadır: Kişi tehdit edici bir olayla karşılaştığında böbrek üstü bezlerden katekolaminlerin/adrenalinlerin salgılanmasıyla sempatik sinir sisteminin işlevi artar, nabız atışı ve tansiyon yükselir, kaslar ve beyinde enerji serbest kalır. Bedendeki bütün rezervler yıldırım hızıyla seferber olur. Karaciğer kaslar için yedek enerji olarak glikoz üretir, kaslardaki damarlar genişler ve kırmızı kan hücreleri de aktif duruma gelir. Ancak bu arada daha az önemli görülen etkinlikler ise azaltılır (sindirim, üreme, enfeksiyonlara karşı savunma...) (Cumhuriyet Bilim Teknik, 2001, sayı:8). Bu nedenle de uzun süreli yoğun stres yaşayan bireyler, sindirim sistemi rahatsızlıkları (özellikle mide ve bağırsaklarda gastrit, ülser, kolit...), cinsel fonksiyon bozuklukları (cinsel isteksizlik, ereksiyon problemleri...) ve bağışıklık sisteminin zayıflamasıyla hastalıklara açık hale gelmesi (sık soğuk algınlığı, nedeni tespit edilemeyen ağrılar ve son yapılan araştırmalara göre vücutta kanser oluşumunun hızlanması...) gibi sorunlar yaşarlar. Aslında bu mekanizmanın amacı insanı süratle, algılanan anlık tehditten kurtarmaktır. Oysa akut durum süreklilik kazandığında, böbrek üstü bezler adrenalinlerin yanı sıra

kortizol da salgılamaya başlamaktadır. Organizma sürekli alarm durumuna geçmekte ve stres, insanı bir zehir gibi kemirmeye başlamaktadır. Bedenin uyum eşiği sürekli düşmekte ve reaksiyonları artık daha yoğun olmaya başlamaktadır (Arntz 2000:20; Varhol 2000:123). Bu durum kişinin vücut dengesinin bozulması anlamına gelmektedir ve iç dengenin bozulması, verimlilik kayıplarını ve hastalıkları beraberinde getirmektedir. Kişinin iç yapısının dengesi, sağlığın ve hayatın temel şartıdır. Mikrobu ilk keşfeden kişi olan Pasteur'ün hayatı boyunca karşı çıktığı, Claude Bernard'ın "hastalığa neden olan, mikrop değil, iç dengenin bozulmasıdır" tezini, hasta yatağındaki son günlerinde tarihe geçen şu sözleriyle kabul etmesi çok anlamlıdır: "Bernard haklı, insanı hasta eden mikrop değil, dengenin bozulmasıdır." (Baltaş ve Baltaş 1993:293). Özdenetim bu açıdan, kişinin stres semptomlarını zamanında hissederek önlem almasına ve iç dengedeki olası bozulmayı engellemesine de yardımcı olmaktadır.

Çevresinden gelen herhangi bir stres faktörüne veya dürtüye nasıl tepki göstereceğine karar verme gücüne sahip olan tek varlık, özbilince ve kendi vücudu üzerinde özdenetime sahip olan insanoğludur. Lider yaradılışlı insanlar bu durumun farkında olarak, çevresel olaylara, bu olaylar son derece olumsuz, yıkıcı ve engelleyici olduğu zamanlarda dahi verecekleri tepkileri özdenetimleriyle yönlendirerek umutsuzluğa, keder ve yılgınlığa kapılmadan yaratıcı çözümlere yönelmektedirler. Bu davranış liderin "özgüveni ve proaktiflik derecesiyle" yakından bağlantılıdır.

EQ teorisi duygusal zekaları yüksek kişilerin algı ve tepkilerini denetleyebildiklerini belirtmektedir. Bu da özdenetim sahibi yüksek EQ'lu liderlerin stresten daha az etkilenecekleri anlamına gelmektedir.

Kendini iyi yönetebilen insanlar, çok zor anlarda, ortamın gerginleştiği durumlarda bile olumlu ve soğukkanlı davranabilirler. Kendine hakim bir yönetici, gergin bir ortamda hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederek, davranışlarını ve kullandığı kelimeleri özenle seçerek dile getirir. Sakin bir tarza sahip yöneticinin altında çalışan insanlar da bu olumlu görünümünden kendilerine ders çıkarırlar.

Kötü ruh hallerinin de yararlı yönleri vardır. Öfke, üzüntü ve korku, yaratıcılığın, enerjinin ve bağlantı hissini kaynağı haline gelebilir. Öfke, özellikle bir haksızlığı ya da eşitsizliği düzeltme arzusundan kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. Paylaşılan üzüntü insanları birbirine kenetleyebilir (Goleman, 2000:105).

İş yerinde, insanın kişisel sorumluluk sahibi olduğunu en iyi gösteren tavır, kişinin ruh halini nasıl denetim altında tuttuğunu görebilmektir.

Duygusal zeka açısından umutlu olmak, kişinin zorlu engeller veya yenilgiler karşısında kaygıya, teslimiyetçi bir tutuma ya da depresyona yenik düşmemesi anlamına gelir. Gerçekten de umut besleyebilen kişiler hedeflerine doğru ilerlerken diğerlerine oranla daha az depresif, genelde daha az kaygılı ve duygusal açıdan daha az sıkıntılı görünürler.

Kendini yönetmek, rekabet açısından da önemlidir. İş dünyası hızlı bir değişim süreci içindedir. Teknoloji hızla değişmektedir. İş hayatının değişmez tek unsuru "değişim"dır. Bu değişime, duygularını iyi yönetebilen insanlar daha çabuk uyum sağlarlar.

Uyum sağlama yetisinden yoksun olan insanlar, korku, kaygı ve değişime karşı derin bir rahatsızlık duygusuna kapılırlar. Pek çok yönetici, sorumluluğun ve karar verme sürecinin kuruluş içinde paylaştırılması sırasında zorluk çekmektedir.

Çağımızın gerektirdiği bir yeterlilik varsa, o da çevreye uyum sağlayabilmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar değişimin tadını çıkarır ve yeniliklerden keyif alırlar. Yeni bilgilere açık olurlar ve eski varsayımlarından kurtularak iş yapma tarzlarını uyarlayabilirler. Yeni ya da bilinmeyen şeylerin çoğu kez beraberinde getirdiği kaygıdan rahatsızlık duymazlar ve yeni bir çalışma yönteminde şanslarını denemeye isteklidirler.

Uyum sağlayabilmek, belli bir duruma bakarken çok sayıda görüşü hesaba katma esnekliğini de getirir. Bu esneklik de duygusal bir güce dayalıdır. Belirsizliğe ayak uydurabilmek ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilmek. Uyum sağlama yeteneğini destekleyen bir diğer yeterlilik ise özgüvendir; özellikle de kişinin tepkilerini çabucak ayarlamasını, hatta

gerçeklikler değiştikçe her şeyden hiç çekinmeden vazgeçmesini mümkün kılan, kendinden emin olma duygusudur (Goleman, 2000:127-128).

1.6.3. MOTİVASYON

Motivasyon kelimesi Latince "motere", yani "hareket ettirme, hareketlendirme" kelimesinden gelmektedir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtüleri de ihtiyaç denir.

Einstein "zeka yüzde 10 içten gelen bir şey ise, yüzde 90 da alın teridir" demekle, başarıya ulaşmak için sıkı çalışmanın önemine olan inancını belirtmiştir. Gerçek şudur ki insanların bazıları daha çok çalışırlar ya da diğerlerinden daha fazla çaba gösterirler. Sonuç olarak, daha az yetenekli insanlar, daha yetenekli insanlardan daha fazla başarı gösterebilirler. Bu nedenle, bireyin işteki performansı sadece yeteneğine değil, aynı zamanda güdülenmesine de bağlıdır (Öztürk, 1994:40).

Güdülenmiş insanlar, güdülenmemiş insanlara göre daha fazla çaba sarfederler. Güdülenme, bir şey yapmak için istekli olmaktır ve yapılacak olan şeyin kişinin bir ihtiyaçını tatmin etme derecesi motivasyonu belirler (Öztürk, 1994:40).

Kendini motive eden kişi gelişmeye açıktır. Gelişmenin değişme olduğunu ve değişmenin de bilinenden bilinmeyene atlayarak riskler içerdini kabul eder. Değişimi kabul ederek ona uyum sağlayanlar kazananlardır, başarılarıdır. Değişime uymayanlar gelişmezler, düşünsel ya da ruhsal olarak ölürler (Shinn, 1998:31).

İhtiyaçlar insanda yoksunluk hissi yaratırlar ve insan fizyolojik ve psikolojik dengesini (homeostazi) sürdürmek için bu ihtiyaçlarını tatmin etmek zorundadır. Ancak ihtiyaç kavramı, istek kavramı ile karışabilir. İsteklerimizin her zaman karşılanmasına gerek yoktur. Ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir.

İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahipse de genel olarak, birinci derece temel ihtiyaçlar ve ikinci

derece tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir (Eren, 1993:95). Maslow'un genel kabul gören sınıflandırılmasına göre ise ihtiyaçlar şu şekilde sınıflandırılmıştır: fizyolojik (yeme, içme, ...), güvenlik (sağlık sigortası, ...), sosyal (arkadaşlık, ...), psikolojik (başarı, statü, ...) ihtiyaçlar.

Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri, yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz, motive olmamıza bağlıdır.

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Bunlardan bazıları;

-Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları,

-Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci,

-Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu,

-Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki,

-Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan özel reaksiyonlar,

-Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur,

-Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.

Motivasyonda üç süreçten bahsedilmektedir:

i. Davranış tetiklenir ve kişi kendisine bir takım hedefler (fizyolojik veya psikolojik) koyar. İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir.

ii. Hedefe yönelik davranışlarda bulunulur. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve hedeflere ulaşmaktır.

iii. Hedeflere ulaşılır.

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.

Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi fazla beklenmemelidir. Kişiler yaratılışları gereği çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Bu nedenleri anlayıp, çalışanların davranışlarını örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için olumlu şekilde kullanabilmek için yöneticiler motivasyona önem vermelidir. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır.

Motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır.

i. Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını motive etmeyebilir.

ii. Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Bu konuda yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yönetici personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmesi gerektiğini bilmelidir.

Verimli çalışmanın sağlanabilmesi için çalışanları motive etmenin bir çok yolu vardır.

i. Ücret: Para, işyerinde özellikle işçinin değerinin satış miktarına göre belirlendiği firmalarda en çok konuşulan konudur. Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlaması, kişinin toplumdaki gruplar arasındaki konumunu göstermesi gibi bakımlardan önemli olduğu için bir motivasyon aracıdır. Çalışanların motivasyonunu artıran en önemli faktörlerden biri de ücret kapsamında verilen yan ödemelerdir. Emeklilik ikramiyesi, yaşam, sağlık, kaza sigortası, hastalık izni vb. unsurların varlığı çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratırken olmaması çok büyük iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Örgütlerin kişileri motive etmesi için gereken en önemli şeylerden biri de ücretlerin adil olması ve eşitlik ilkesine uymasındır.

ii.Ödül Sistemleri: Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını artıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır. Devamsızlık, işten çıkma ve düşük kalite gibi işletme sorunlarını önlemek ve performansını yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi bitiren, acemi çalışanlara zaman ayırarak işi öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen paradan tasarruf etmeyi sağlayacak bir öneri getiren, işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir.

iii.Teşvik Pirimi: yüksek ödüllendirme programı, fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm faydaların üst yönetime gitmesini ve bu durum karşısında çalışanların motivasyonlarını yitirip işlerini ihmal etmesini önlemek amacıyla uygulanmaktadır.

iv.Övgü ve Yapıcı Eleştiri: İnsan ilişkileri, karşılıklı güven, rahat çalışma ortamı gibi faktörler bir çok durumda paradan daha değerlidir. Bu açıdan yüksek performansın övgü ile takdir edilmesi önemli bir motivasyon aracıdır.

v.Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları: Çoğu çalışanlar için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve taktir edilme gereksinimi, terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statü ile ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu artırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır (Atalay, 2003:1).

Goleman'a göre akış hali; yapılan iş ne olursa olsun, insanları işleri en iyi biçimde yapması için harekete geçiren en büyük motivasyon kaynağıdır. Sevdiğimiz etkinlikler bizi kendine çeker, çünkü bu etkinlikler sırasında akış haline geçeriz. İnsanlara böyle zevk veren şeyler, elbetteki çeşitlilik gösterir. Bir tornacı zor bir kaynak işiyle mücadele etmekten hoşlanabilir; bir cerrah karmaşık bir ameliyata kendini kaptırarak tatmin olabilir; bir iç mimar desen ve renklerle yaratıcı bir şekilde oynamaktan mutluluk duyabilir. Akış hali içinde çalışırken, motivasyon oluşur; iş kendi içinde bir zevk haline gelir.

Akış hali, iş yaşamında insanları motive eden unsurlar hakkında yaygın olarak benimsenen fikirlere radikal bir alternatif sunar. Bu elbetteki teşvik edici yöntemlerin önem taşımadığı anlamına gelmez. Bunlar insanı dürtten teşvikler olarak anahtar niteliğindedir. Aylık maaş kadar, değerlendirme ve terfiler, hisse opsiyonları ve ikramiyeler de, elbette değer taşır. Ama en güçlü motivasyon kaynakları dışsal değil, içseldir.

Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler için en çok tatmin eden, işin bizzat yaratıcılık gerektiren zorluğu ile sürekli heyecan ve öğrenme fırsatı vermesidir. Sonraki üç tatmin kaynağı ise, işleri yapıp bitirmekten duyulan gurur, iş arkadaşlıkları ve iş yerindeki insanlara yardımcı olmak ya da işi öğretmektir. Mevki, listenin çok daha alt sıralarında yer alırken, mali kazanç ise daha da aşağıdadır (Goleman, 2000:136-137).

Motivasyon, diğer bir deyişle güdülenme bir iş yerinde kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak önemli bir etkidir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların olduğu bir işyerinde üretkenlik de daha yüksektir. Örneğin Harvard Üniversitesi profesörlerinden William James, motivasyon ve verimlilik bağlantısını göstermek amacıyla yaptığı bir araştırmada, işçi verimliliğinin uygun güdüleme teknikleri ile %20-30'lardan %80-90'lara çıkabileceğini kanıtlamıştır. (Hersey ve Blanchard, 1972:5). İyi motive olmuş bir ekip müşteriye sunduğu hizmette tatmin edici, mutlu olan müşteri de o işyerine daha fazla kazandıran olur. Ortada açık olarak görülmeyen ama böyle motive olmuş bir ekibin işyerine kazandırdığı gizli bir kazanç da, bu ekibin aynı zamanda daha uzun bir süre bu işyerinde çalışmak istemesidir. Elemanı sabit olan işyerinin yeni eleman yetiştirmek için harcama giderleri düşer. Uzun süreli çalışan ekip, işyerinde deneyimli ve başarıya ulaşılan yolları daha net belirler (Kılıç, 2003:1).

İşinde üst seviyelere gelebileceğini bilmek kişinin kendi gerçeklik ihtiyacını karşılayıcı etkidir. İhtiyaçlarının karşılanacağını bilmek doğal olarak kişinin motivasyonunu artırır. İşyerinde hedefleri belirlerken hem çalışanın hem de organizasyonun ihtiyaçlarına yönelik hedefler belirlemek uzun vadede motivasyonu sağlayıcı niteliktedir. Para dışında motive edici ödüllerden bahsederken kişinin gelişimini sağlayıcı, çalışanın ilgilendiği alana yönelik eğitimler almasını sağlamak önemli olabilir. Hedeflere ulaşırken takım olarak

çalışıldığını hissetmek, yöneticinin görevini kontrol etmek, denetlemek değil de bir takım lideri olarak belirleyip çalışmak çalışma isteğini arttırıcıdır. Çalışanın yanında olmak hedeflere ulaşırken destek ve motivasyonla beraber yüz yüze takdir etmeler ve kişisel iletişim içinde bulunmak çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkiler (Kılıç, 2003:1).

İhtiyaçlarımız ve onları tatmin etme isteği motivasyonun temel kaynağıdır. Motivasyonu sağlayıcı etkenlerden bahsederken aslında bir işyerinin tutumuyla beraber en önemli motivasyon kaynağının kişinin kendisi olduğunu unutmamak lazım. Amaçlarını açıkça belirlemeyen kişi ne istediğini tam olarak bilemez. Bu durum belirsizlik yaratır. Büyük hedeflere ulaşmak için onu öncelikle küçük hedeflere ayırarak görmek ve ulaşılan her küçük hedefle büyüğe yaklaştığını hissetmek motivasyon sağlayıcıdır (Kılıç, 2003:1).

İşletmedeki çalışanların üstün performans gösterebilmeleri, başarıma dürtüsüyle kendilerini işe adanmaları ile mümkündür. Çalışanlar, önlerinde model olarak bulunan liderlerini örnek alırlar. Bu yüzden öncelikle liderin işini sevmesi ve kendisini işine adanması gerekir. Dış ödüllerden çok, başarı arzusu ile işine kendini veren lider hiçbir olumsuz sonuçtan etkilenmez. Yüksek motivasyonlu yöneticiler başarısız sonuç elde ettiklerinde iyimser tutumları ile bu olaydan ders almasını bilerek daha iyisini yapmak için hiçbir zaman pes etmezler.

Başarı arzusu ile motive olan liderler, yaratıcı değişiklikler ararlar, öğrenmeye açıktırlar ve iyi yaptıkları işten büyük gurur duyarlar. Ayrıca, işleri daha iyi yapmak için büyük bir enerji sergilerler.

İnsanlar işlerini kendisi için sevdiklerinde, organizasyonlarına da bağlanırlar. İşlerine bağlı çalışanlar, işlerini sevdikleri için daha iyi imkanları olan iş teklifleri gelse bile işlerinden ayrılmazlar. Yüksek motivasyon, güçlü liderlik için önemli bir özelliktir. Hedeflere ulaşma tutkusu bulaşıcıdır. Bu özelliğe sahip liderler, aynı özelliği takımlarına da kazandırabilirler. Goleman, iyimserlik ve organizasyona bağlılığın da liderlik için temel özellik olduğunu ileri sürmektedir (Goleman, 1996:40).

İşgörenler, etkin çalıştıkları düzeyde işletmeyi başarıya ulaştırırlar. Bu yüzden liderler, çalışanları güdüleyen nedenleri belirlemeli ve çalışanların isteklerini göz ardı etmemelidirler. Çünkü işinden memnun olmayan ya da hiç

zevk almayan bir çalışanın görevini tam anlamıyla yerine getirmesi beklenemez (Goleman, 1996:19). Yöneticilerin, işgörenleri motive etmede dikkat edebileceği noktalar şunlardır (Öztürk, 1994:62-64);

Kişisel farklılıkları tanıyın; çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu işgörenlerin türdeş olmadığını farkındadır. İnsanların ihtiyaçları farklıdır. Ayrıca insanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdırlar. Örneğin içten denetimliliğe sahip kişilerin beklenti tahminleri daha doğrudur. Çünkü bu insanlar yaşamlarındaki olayları kendilerinin etkilediğine inanırlar.

İnsanlarla işleri eşleştirin; insanlarla işler eşleştirildiğinde güdüleyici faydaların arttığı fikrini destekleyen sayısız kanıt bulunmaktadır. Örneğin iş küçük bir işletmeyi ya da büyük bir işletmedeki özerk bir birimi yönetmek olduğunda, başarıya ihtiyacı yüksek olan kişiler aranır. Eğer büyük bir bürokratik örgütteki yönetsel bir mevkii için eleman aranıyorsa, güç ihtiyacı fazla, ilişki ihtiyacı az olan bir aday seçilmelidir. İnsanlar, hedefe ulaşma sürecine etki eden duygusal eğilimleri ile motive olurlar (Öztürk, 1994:61).

Başarı ya da başarıya ulaşma süreci insanı, gelişmeye çaba göstermeye ve sıfır hataya ulaşmaya motive eder. Motivasyon kitlenin amacına yönelik taahhütlerin yerine getirilmesiyle gerçekleşir (Goleman, 1996.19).

Başarıya ihtiyacı yüksek olanlar kendi ihtiyaçları ile çelişen işlere yerleştirilmemelidir. Başarıya ihtiyacı yüksek olanlar, amaçların katılımcı belirlendiği, özerklik ve geri bildirim olduğu işlerde başarılı olurlar. Fakat herkesin çok fazla özerklik, çeşitlilik ve sorumluluk gerektiren işlerde güdülenmeyeceği bilinmelidir.

Robbins'e göre; başarıya ulaşmak için amaçları kullanın; amaç belirleme teorisi bize şunları önermektedir: Yöneticiler, işgörenlerin zor ve spesifik amaçlara sahip olmalarını ve bu amaçlara ulaşmada ne denli başarılı oldukları yönünde geri bildirim almalarını sağlamalıdır. Başarıya ihtiyacı yüksek olan kişiler için -ki bunlar bir örgütte azınlık durumundadır- dışsal amaçların varlığı daha az önemlidir. Çünkü bu insanlar zaten içsel olarak güdülenmişlerdir.

Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayın; amaçlar gerçekten ulaşılabilir olsa da ve yönetim amaçlarının işgörenlerin yeteneklerine

uygun olduğunu düşünse de, eğer işgörenler amaçları ulaşamaz olarak algıarlarsa bu durum çabalarını azaltacaktır. İşgörenler işi yapabilecek yeteneğe sahip olmalıdır ve performanslarının değerlendirileceği değerlendirme sürecini güvenilir ve doğru olarak algılamalıdır.

Ödülleri bireyselleştirin; işgörenlerin ihtiyaçları farklıdır. Bu ihtiyaçlar bazıları için pekiştirici olabilirken, diğerleri için olmayabilir. Yöneticiler bireysel farklılıklar hakkında bilgilerini kullanarak, kontrolleri altındaki ödülleri bireyselleştirmelidir. Yöneticilerin paylaştıkları ödüllerden bazıları ücret, terfi, özerklik ve amaçları belirlemeye ve karar almaya katılım fırsatlarıdır.

Ödüllerle performansı birbirine bağlayın; yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdır. Performans dışındaki ödül faktörleri sadece diğer faktörleri pekiştirebilir. İşgörenlerin spesifik amaçlara ulaşabilmesi için ücret artışları ve terfiler gibi önemli ödül faktörleri paylaşılmalıdır. Ödül olasılığının etkisini arttırmak için yöneticiler ödüllerin görünürlüğünü artırmanın yollarını aramalıdır. Ödülleri daha görünür ve güdüleyici hale getirmek için şunlar yapılabilir: Ücretleri bir sır olmaktan çıkarmak için açık bir şekilde herkesin ücretinden bahsetmek, performans ödüllerini duyurmak, yıllık maaş artışlarını tüm yıla yaymak yerine peşin ödemek.

Sistemin adilliğini gözden geçirin; ödüller ya da çıktılar, işgörenlerin sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Basit bir düzeyde bunun anlamı şudur: Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki, işgörene sağlanan sorumluluk düzeyindeki ve diğer çıktılardaki farklılıkları açıklayabilmelidir. Ancak çok sayıda girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıktır. Yani bir kişinin eşitliği diğerinin eşitsizliği olabilir. Dolayısıyla ideal bir ödül bulabilmek için girdileri ayrı olarak ölçmelidir.

Parayı gözardı etmeyin; amaçların belirlenmesine ve katılım fırsatları sağlamaya çok önem vererek insanların çoğunun çalışmasının temel nedeninin para olduğu kolayca unutulabilir. Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler işgören motivasyonunu belirlemede önemlidir. Yapılan araştırmalara göre; amaç belirlemenin kendi başına verimlilikte sağladığı artış %16, işleri daha ilginç ve güdüleyici yapmak için

işlerin yeniden tasarım çabalarının verimlilikte sağladığı artış %8-16, işgörenin kararlara katılımı %1'den daha az bir artış sağlarken, parasal teşviklerin ise verimlilikte ortalama %30 artışa yol açtığı tespit edilmiştir (Öztürk, 1994:62-64).

Nuray Terzi'nin 1996 yılında 126 kişi üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre özel şirketlerde çalışan işgörenlerin "dürüst olmak", "başarılı olmak", "ortaya bir ürün çıkarmak" gereksinimlerinin en önemli gereksinimler olduğu ortaya çıkmıştır. Parasal gereksinimler ise arka sıralarda yer almaktadır. Genel değerlendirme bu şekilde olsa da işgörenlerin niteliğine göre gereksinmesi değişebilmektedir. İşgörenin orta öğrenimli-yüksek öğrenimli olması, hizmet süresinin uzunluğu, mavi yakalı-beyaz yakalı oluşu gereksinimlerinin farklılığını da beraberinde getirdiğini belirtmiştir (Terzi, 2003:1).

1.6.4. EMPATİ

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Empatik olmak, diğer insanları "duygusal anlamda okumak" anlamına gelir (Acil, 2003:1).

Basit gibi gözükse de bu tanımın gerisinde pek çok kuramsal öge bulunmaktadır ve belki de bu yüzden söz konusu tanıma ulaşılması oldukça zaman almıştır. Günümüzde "empati" denildiğinde akla Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Psikoterapi alanında empatik iletişim kurma becerisiyle ünlenmiş Rogers'ın adı ile empati kavramı adeta özdeş hale gelmiştir.

Rogers'a göre empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Habersaglık, 2003:1).

Başka kişilerin hislerini anlama yeteneği duygusal bilinç yeteneği üzerine inşa edilir. Kendi duygularımızı tanımadan, başkalarının duygularını anlayamayız. Empati, kişilerarası ilişkilerde içtenlik, ilgi, bağlılık ve duyarlılık gösterebilme yeteneğini de içermektedir. Empatik insanlar başkalarının duygularının bilincinde olup, onları takdir edebilirler.

Yukarıdaki empati tanımı üç temel öğeden oluşmaktadır. Bir insanın karşısındaki bir kişi ile empati kurabilmesi için gerekli olan bu öğeleri şöyle sıralayabiliriz (Dökmen, 2000:135-138):

i.Empati kuracak kişi kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Başka bir söyleyişle, empati kurmak isteyen kişinin karşısındaki kişinin fenomenolojik alanına girmesi gereklidir. Fenomenolojik alan nedir? Psikolojideki fenomenolojik yaklaşıma göre her insanın bir fenomenolojik alanı vardır. Her insan gerek kendisini gerek çevresini, kendisine özgü bir biçimde algılar; bu algısal yaşantı öznedir (subjektiftir); kişiye özgüdür. Yani her insan dünyaya, kendine özgü bir bakış tarzıyla bakar.

Karşımızdaki kişinin rolüne girerek empati kurduğumuzda, o kişinin rolünde kısa bir süre kalmalı, daha sonra da bu rolden çıkarak kendi rolümüze geçebilmeliyiz. Aksi halde empati kurmuş sayılmayız. Karşımızdaki ile özdeşim kurmak (ona benzemek) veya ona sempati duymak, empatiden farklı şeylerdir.

Bir insana sempati duymak demek, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Karşımızdaki kişiye sempati duyuyorsak, onunla birlikte acı çekeriz ya da seviniriz. Empati kurduğumuzda ise karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Kendimizi sempati kurduğumuz kişinin yerine koymamız ve onu anlamamız şart değildir; sempaside "yandaş" olmak esastır. Empati kurduğumuzda ise karşımızdaki kişiyle aynı duyguları ve görüşleri paylaşmamız gerekmez; sadece onun duygularını ve düşüncelerini anlamaya çalışırız. Bir insanı anlamak başka şeydir, ona hak vermek başka şey. Empatide anlamak, sempati de ise anlamış olalım ya da olmayalım, karşımızdakine hak vermek söz konusudur.

ii.Empati kurmuş sayılmamız için, karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gereklidir. Karşımızdakinin yalnızca duygularını veya yalnızca düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Empatiyi tanımlarken bu noktayı vurguladığımızda, empatinin iki temel bileşeninden söz etmiş oluyoruz. Bunlar empatinin bilişsel ve duygusal bileşenleridir. Karşımızdakinin rolüne girerek onun ne düşündüğünü anlamamız, bilişsel nitelikli bir etkinlik (bilişsel rol alma/bilişsel perspektif alma), karşımızdakinin hissettiklerinin aynısını hissetmemiz ise duygusal nitelikli bir etkinliktir (duygusal

rol alma/duygusal perspektif alma.) Bilişsel rol alma duygusal rol almanın ön şartı sayılabilir. Empatinin bileşenlerinin ne olduğu konusunda araştırmacılar arasında, bazı görüş farklılıkları vardır. Örneğin Hoffman'a (1978) göre empatinin, bilişsel, duygusal ve güdüsel (motivasyonel) olmak üzere üç bileşeni vardır. Bazı araştırmacılar empatinin bilişsel yönünü, bazıları ise duygusal yönünü vurgulamaktadır. Fakat çoğunluğun üzerinde uzlaştığı görüş, empatinin bilişsel ve duygusal bileşenlerden oluştuğu yolundadır.

iii. Empati tanımındaki son öge ise, empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranışıdır. Karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak anlasak bile eğer anladığımızı ifade etmezsek empati kurma sürecini tamamlamış sayılmayız. Araştırmacılar, insanların zihinlerinde kurdukları empatiyle, karşılarındaki kişiye ilettikleri empati arasında farklılık olduğunu belirtmektedirler. Karşımızdaki insanlara empatik tepki vermenin iki yolu vardır: Yüzümüzü/bedenimizi kullanarak onu anladığımızı ifade etmek ve sözlü olarak onu anladığımızı ifade etmek. Empatik tepki vermenin en etkili yolu herhalde bu ikisini birlikte kullanmaktır. Bir sıkıntımız olduğunda, bizimle konuşan kişi, dostça bir gülümsemeye kolumuza dokunup sıkıntımızı sözelleştirirse, örneğin "son günlerde çok bunalmışsın" derse, rahatladığımızı hissedebiliriz.

Üstün Dökmen'in 1988 yılında ortaya koyduğu aşamalı empati sınıflamasına göre 3 temel empati basamağı vardır. Bunlar (Dökmen, 2000:151-153);

Onlar Basamağı: Bu basamakta tepki veren kişi karşıdaki kişinin kendisine anlattığı sorun üzerine düşünmez, sorun sahibinin duygu ve düşüncelerine dikkat etmez, bu soruna ilişkin kendi duygu ve düşüncelerinden söz etmez. Sorunu dinleyen kişi, sorun sahibine öyle bir geri bildirim verir ki, bu geri bildirim, o ortamda bulunmayan üçüncü şahısların (toplumun) görüşlerini dile getirmektedir. Bu basamakta tepki veren kişi, birtakım genellemeler yapar, atasözleri kullanır. Örneğin parasını israf ettiği için yakınan bir kişiye "ayağını yorganına göre uzat" denirse, onlar basamağında bir empatik tepki vermiş olur. Bu sözlerle karşıdaki kişinin ya da benim duygu ya da düşüncelerim yer almamakta, yalnızca toplumun bu konu ile ilişkin görüşü yansıtılmaktadır.

Ben Basamağı: Bu basamakta empatik tepki veren kişi, ben merkezlidir; kendisine sorununu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmek yerine, sorunun sahibini eleştirir, ona akıl verir; bazen de kişiyi kendi sorunlarıyla başbaşa bırakıp kendinden söz etmeye başlar. Örneğin “ben” basamağına uygun empatik tepki veren bir kişi, dinlediği sorun karşısında “üzüldüm, aynı dert bende de var” der ve böylece sorun sahibini sorunuyla yüzüstü bırakıp kendi sorunlarını anlatmaya başlar. Ben basamağında empatik tepki veren kişi, karşısındaki insanı bir ölçüde rahatlatır.

Dinlemek, empati sürecinin en önemli boyutlarından birini oluşturur. Bu eylem, liderin pek çok konuda yeni bilgilere ulaşmasını sağladığı gibi, karşı tarafa da psikolojik rahatlama imkanı sağlamaktadır (Aydoğan, 2001b:6). Empatinin ve dinlemenin önemini vurgulayan araştırmalarında Alexander Lucia, günümüzün süratle değişen iş ortamında liderlerin iki önemli özelliğe sahip olması gerektiğini söylemektedir: “Büyük kulaklar ve büyük kalpler”. Lucia, katılımcıların önemli liderlik özelliklerini karikatürle çizmelerinin istendiği bir deneyde, insanların %90’ının büyük kulak ve kalbi kullandığını belirtmektedir. Lucia’ya göre bütün bu bulguların liderlere sunduğu mesaj nettir: “Liderler, etkili olabilmek için, diğerlerinin söylemeye çalıştığı şeyleri duymak ve empati geliştirmek zorundadır.” (Lucia, 1997: 25).

Sen Basamağı: Bu basamakta empatik tepki veren bir kişi, kendisine sorununu ileten kişinin rolüne girer, olaylara o kişinin bakış açısıyla bakar. Yani kendisine iletilen sorun karşısında, toplumun ya da kendisinin düşüncelerini dile getirmez, doğrudan doğruya karşısındaki kişinin duyguları ve düşünceleri üzerinde odaklaşarak, o kişinin ne düşündüğünü ve hissettiğini anlamaya çalışır. Yukarıda sıralanan üç temel empati basamağını on altı basamakta şöyle sıralamıştır (Dökmen, 2000:153-154);

i.Senin Problemin Karşısında Başkaları Ne Düşünür, Ne Hisseder: Bu basamakta empati kurmaya çalışan kişi, birtakım genellemeler yapar, felsefi görüşlere, atasözlerine başvurabilir, dinlediği soruna ilişkin olarak genelde toplumun neler hissedebileceğini dile getirir, sorununu anlatan kişiyi toplumun değer yargıları açısından eleştirir.

ii.Eleştiri: Dinleyen kişi, sorununu anlatan kişiyi kendi görüşleri açısından eleştirir,yargılar.

iii.Akıl Verme: Karşısındakine akıl verir, ona ne yapması gerektiğini söyler.

iv.Teşhis: Kendisine anlatılan sorunu ya da sorunu anlatan kişiye teşhis koyar; örneğin "bu durumun sebebi toplumsal baskıdır "ya da" sen bunu kendine fazla dert ediyorsun" der.

v.Bende De Var: Kendisine anlatılan soruna ya da sorunun benzerinin kendisinde de bulunduğunu söyler; "aynı benim başımda" diye söze başlar ve kendi sorununu anlatmaya başlar.

vi.Benim Duygularım: Dinlediği sorun karşısında kendi duygularını sözle ya da davranışla ifade eder; örneğin "üzüldüm" ya da "sevindim" der.

vii.Destekleme: Karşısındaki kişinin sözlerini tekrarlamadan, onu anladığını ve desteklediğini belirtir.

viii.Soruna Eğilme: Kendisine anlatılan soruna eğilir, sorunu irdeler, konuya ilişkin sorular sorar.

ix.Tekrarlama: Kendisine iletilen mesajı (sorunu), gerektiğinde mesaj sahibinin kullandığı bazı kelimelere de yer vererek özetler, yani dinlediği mesajı kaynağına yansıtmış olur.

x.Derin Duyguları Anlama: Bu basamakta empati kuran kişi, kendisini empati kurduğu kişinin yerine koyarak onun açıkça ifade ettiği ya da etmediği tüm duygularını ve onlara eşlik eden düşüncelerini farkederek ve bu durumu ona ifade eder.

Yukarıdaki basamaklardan 1. basamak, Onlar Basamağı'na, 2., 3., 4., 5. ve 6. basamaklar Ben Basamağı'na, 7., 8., 9. ve 10. basamaklar ise Sen Basamağı'na ilişkindir. Söz konusu on basamaktan birincisinin kalitesi en düşük empatik tepki, sonuncusunun ise kalitesi en yüksek empatik tepki olduğunu ileri sürebiliriz. Ancak gerçek anlamda empati yalnızca son 4 basamakta, yani Sen Basamağı'na ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsanları etkileme onlara yardımcı olma açısından empati hayati önem taşır; başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve buldukları konumu anlamadan, onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak zordur. Duygusal ipuçlarını

okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, etkileme açısından çok zayıftırlar (Goleman 1998:177).

Aylin Bülbüloğlu (2001), araştırmasında; empatinin liderlerin kendileri için önemli olduğu konusunda hemfikir oldukları görüşünü saptamıştır. Aynı araştırmada, liderlerin %75'nin çalışanların duygularını ve endişelerini anlayıp, olayları onların bakış açısıyla değerlendirebildiklerini, ancak çalışanların sadece %25'nin liderlerin kendilerini anlayabildikleri sonucunu rapor etmiştir.

Liderlikte empati kavramı çok önemlidir. Empatinin liderliğin önemli bir bileşeni olmasının en azından üç nedeni vardır. Bunlar (Goleman, 1996:40);

- Takım çalışmasının giderek yaygınlaşması,
- Globalleşmenin hızla genişlemesi,
- Yetenekli kişilere duyulan ihtiyacın giderek artması.

Takım çalışmasında duygular çok önemlidir. Takımdaki insanların duyguları birbirinden farklı olabilir, mutlaka taraflar oluşur ve aralarında çekişme yaşarlar. Burada liderin rolü, seçeceği davranış şekli ile öne çıkar. Takım lideri herkesin görüşünü saygıyla dinlemeli ve anlamalıdır. İnsanlara duygu ve düşüncelerinin kendisi için çok önemli olduğunu hissettirip, onları paylaşabilmek için tüm gücünü kullanmalıdır. Lider, kendisi hakkında yapılan eleştirilere de açık olmalıdır ki, çalışanlar hislerini tüm ayrıntılarıyla anlatabilsinler.

Liderin, takımın duygularına hakim olması gerekir. Çünkü takım sayesinde iyi işler yapılır. Takımı oluşturan insanlar kendilerini rahat hissettikleri, kendilerine önem verildiğini bildikleri zaman çok daha yüksek performans gösterirler. Kısacası lider, empatisi sayesinde takımın duygularını kavrayıp, işbirliğini artırır.

Empatinin liderlik açısından giderek daha fazla önem kazanmasının bir nedeni de globalleşmedir. Kültürlerarası diyalog, kolaylıkla yanlış anlamalara neden olabilir. Empati ise bu açıdan panzehir niteliği taşımaktadır. Empatisi yüksek yöneticiler beden diliyle daha kolay anlaşılabilir, sözcüklerin arkasındaki mesajı alabilirler. Ayrıca kültürel ve etnik farkların varlığını ve önemini daha kolay sezebilirler.

Amerika ve ayrıca onsekiz ülkede binden fazla kişiye uygulanan testlerde, sözsüz işaretlerden duyguları okuyabilme üstünlüğüne sahip

olanların, duygusal bakımdan da daha dengeli, daha popüler, daha dışadönük ve de daha duyarlı oldukları görülmüştür.

Ayrıca genel olarak kadınların bu tür empati konusunda erkeklerden daha başarılı olduğu saptanmıştır (Goleman, 1996:12).

1.6.5. SOSYAL BECERİLER

Sosyal beceri, insanın başkaları ile ilişki kurabilme becerisi ile ilgilidir. Sosyal ilişkileri iyi olan kişiler, insanlar ile rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akılcıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir (Argun, 1997:8).

Sosyal beceriler, başka bir kişinin duygularının ustaca idare edilmesi anlamında, bazı yeterliliklere temel teşkil eder. Bunlar; etkilemek, iletişim, liderlik, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, bağ oluşturma ve ekip çalışmasıdır.

1.6.5.1. ETKİLEME

Etkileme sanatı, diğer insanların duygularını etkili biçimde idare etmektir. Etkileme ve ikna etme, diğer bir kişide belirli duyguların uyandırılmasına dayanır. Başka birinin duygusal halini iyi ya da kötü anlamda etkilemek son derece doğaldır; bunu sürekli olarak yaparız, duyguları birbirimizden bir çeşit virüs gibi "kaparız" (Goleman, 2000:208-209).

Goleman'a göre duygular bulaşıcıdır. Bunu da İsviçreli psikanalist C.G. Jung'ın "Psikoterapide, doktor hastanın duygusal içeriğine tamamen ilgisiz kalsa bile, hastanın duygulara sahip olmasından etkilenir. Ve doktor bu etkiden sıyrılabileceğini düşünürse, büyük bir hata yapmış olur. Etkilendiğinin bilincine varmaktan fazlasını yapamaz. Eğer bunu görmezse, çok mesafeli kalır ve asıl meseleyi gözden kaçıtır." sözleriyle açıklamaktadır (Goleman, 2000:209).

Etkileme ve ikna etme, diğer kişide belirli duyguların uyarılmasına dayanır. Bu duygular, erkimize saygı, bir projeye yönelik tutku, bir rakibi geride bırakma hevesi ya da bir haksızlığa karşı ölçülü bir öfke olabilir.

Etkileme becerisine sahip kişiler, muhataplarının mesajlarına vereceği

tepkileri sezebilir, hatta önceden görebilir ve beraberinde herkesi istenen bir hedefe doğru etkili bir şekilde götürebilirler. Örneğin, Deloitte&Touche Danışmanlık firmasındaki yıldız elemanlar, basit ve iyi bir savın, müşterilerin gönlünü kazanmaya yetmeyebileceğini bilir ve kararı verecek olan anahtar konumundaki kişilere, ikna olmaları için, başka nelerin hitap edeceğini sezme yeteneğine sahiptirler.¹ Bu becerilerde önemli olan mantıklı savların ne zaman yetersiz kaldığını ve daha duygusal nitelikli gerekçelere başvurmanın ne zaman etkiyi artırabileceğini fark edebilmektir (Goleman, 2000:215).

Hatfield ve bşk.'na göre bu duygusal yeterlilik özellikle şefler, müdürler ve üst düzey yöneticiler arasında, üstün performans gösterenlerin başlıca özelliğidir.

Üstün performans gösterenlerin başvurduğu yöntemler arasında etkileme yönetimi, akla ve verilere başvurma, dramatik savlar ya da hareketler, koalisyon kurma ve perde arkasından destek sağlama, anahtar bilgileri vurgulama ve daha pek çoğu sıralanabilir.

Etkilemede ahenk kurmak önemlidir. Ahenk yaratmanın mutlaka iknadın önce gelmesi gerektiğine inanan bir yaklaşım vardır (Goleman, 2000:216).

Sıradışı bir satıcının ifadesi ile, "Bu bazen çantayı bile almadan elini kolunu sallaya sallaya, 'Hey, bugün nasılsın bakalım? Şu karşıdaki adamdan birer sosisli alalım mı? ' diyerek içeri dalmanı gerektirebilir. Ayrıca hep kot pantolon ve pamuklu gömlek giyen bir adamı ziyaret edeceksen, takım elbise giymemek gerektiğini de bileceksin"² (Goleman, 2000:217).

İyi niyetlerine rağmen dinleyicileri ile duygusal bağlantı kurmayı başaramayan insanlar, etkileme yeterliliği hiyerarşisinde en aşağılarda yer alırlar. Amaçları iyi olabilir, ama mesajlarını iletmelerini sağlayacak araçlardan yoksundurlar. Tepegöz projeksiyon ile sunulan özenli slayt gösterileri ya da şık istatistik veri analizleri gibi araçların ikna edici etkilerine çok fazla bel bağlayanlar da treni kaçırabilirler. Dinleyici duygusal olarak etkilenmelidir. Oysa vasat sunucular, parlak biçimde sergilense bile aynı kuru olgulardan oluşan nakaratin ötesine nadiren geçerek dinleyicilerin konuya duygusal bakımdan ısınıp ısınmadığını hiç hesaba katmazlar. Dinleyicinin bir fikri nasıl algıladığı

¹ Roiser (ed.), The Competency Model Handbook, cilt 3.

² Spencer ve Spencer, Competence at Work.

doğru ölçülemezse, o fikir sağır, kayıtsız, hatta muhalif kulaklara çarpma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Entelektüel bakımdan ne kadar parlak olsak da ikna edemiyorsak bu parlaklık göze çarpmayacaktır. Wall Street'deki en büyük borsa aracılığı firmalarından birinde çalışan araştırma müdürünün ifade ettiği gibi, "Bizim işimize girmek için, sayılarla aranızın son derece iyi olması gerekir. Ama bir şeyler başarabilmek için, bu hiç yeterli değildir; ikna edebilmeniz gerekir." İkna yeteneğindeki zayıflık belirtileri ise şöyle sıralanabilir (Goleman, 2000:219):

-Koalisyon kurmayı ya da "destek" almayı başaramamak,

-O an için en iyi stratejiyi seçmek yerine bilinen bir stratejiye aşırı bel bağlamak,

-Geri bildirimlere aldıriş etmeden, bir bakış açısını dik kafalı bir biçimde sürdürmek,

-Göz ardı edilmek ya da ilgi çekmeyi başaramamak,

-Olumsuz bir etki yaratmak.

Etkileme yeterliliğinin sergilediğı güç, yalnızca bencil kazanca hizmet etmekten çok, sosyalleşmiş ve ortak hedefle uyumlu olan bir güçtür.

Etkileme gücünü 300'e yakın örgütte analiz eden Spencer'ın ifadesi ile, "En üstün performansı gösterenlerin, başkalarını ya da örgütlerini harcamak pahasına kendi statülerinin, prestijlerinin ya da kazançlarının peşinden koştuklarına hiç rastlamadık."¹ (Goleman, 2000:220).

1.6.5.2. İLETİŞİM

"İletişim kelimesi Latince 'ortak' anlamına gelen 'communis' kelimesinden gelmektedir" (Gibson ve diğeri 1997:408). Yani iletişim, taraflar arasında düşünsel bir benzerlik, bir "ortaklık yaratılması" sürecidir. Bu anlamda, "iki veya daha fazla insan veya gruplar arasında, ortak bir anlayışa ulaşmak amacıyla bilgi paylaşımı" (George ve Jones 1996:398) olarak da tanımlanabilir. Ancak salt bir bilgi paylaşımının ötesinde, iletişim, çalışanların motive edilmesine, kontrol ve koordinasyonun sağlanmasına ve bireyler arasında duyguların

¹ Başkaları pahasına güç kazanmak olumsuzdur: Spencer ve Spencer, Competence at Work.

aktarımına da hizmet eder. Bütün bu yönleriyle iletişim, örgütlerdeki en önemli süreçlerden birini oluşturur.

İletişim, günümüz örgütlerinde kullanılan teknolojik imkanlar açısından son derece gelişmiş olmasına karşın hala en başta gelen problemlerden birini oluşturmaktadır. Gelişen bilgisayar ağları, internet-intranet uygulamaları, görüntülü ve görüntüsüz sohbet (chat) ve video konferans imkanları, e-mail ve cep telefonları ve multimedya imkanları, örgütsel iletişimin hız, doğruluk ve güvenilirlik düzeyini artırmıştır. Ancak örgütsel iletişimin kişilerarası psikoloji boyutunda maalesef benzer bir gelişme sağlanamamıştır. Günümüz örgütlerinin büyük kısmında, mevcut iletişim tarzı, kişilerarası ilişkilerde olumlu bir gelişimi değil, bunun yerine, inanılmaz bir biçimde güvensizlik, düşmanlık, savunma, yetersizlik ve kişilerin kendine saygısında gerileme sonucunu yaratmaktadır.

Araştırmalar, etkili iletişim kurabilme yeteneğinin, yöneticiler tarafından terfi kriterleri arasında en fazla önem verilen kriter olduğunu kanıtlamaktadır (Kılıç 2000:1, Hersey ve Blanchard 1972:7, Capital 1996:109). Oysa günümüz örgütlerine sadece genel bir bakış bile yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin kalitesinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim, konuşma yapmaktan, vücut diline kadar uzanan oldukça geniş bir yelpazedeki faaliyetleri içine almaktadır. Bugünün örgütlerinde, daha iyi bir iletişim düzeyini sağlamaya yönelik önemli kaynaklar ayrılmasına rağmen, zayıf iletişim, hala en büyük problem alanı olarak yöneticilerin önünde durmaktadır.

İletişimde dinlemenin öneminin son yıllarda giderek daha fazla anlaşılması, bu becerinin geliştirilmesine yönelik kursların ve tekniklerin de ortaya çıkmasına yol açmıştır, çünkü iletişim konusundaki beceriler sadece sözlü değil, sözsüz iletişim sinyallerini de doğru değerlendirebilmeyi içermektedir. Sözsüz iletişim veya beden dili, ellerin (jest), yüzün (mimik) ve mekanın iletişim sürecinde kullanımını içermektedir. Beden dili ve empati geliştirme konusundaki kurslar, artık iş dünyasında insanların birbirlerini daha iyi tanımalarına yardımcı olmak, kötü giden ilişkileri veya belli anlarda gerginleşmeye başlayan atmosferi, kişilerin beden dilini okuyup önceden algılayarak, zamanında müdahale etmek gibi beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır. Yapılan çalışmalar insanlararası iletişimde beden dilinin %60,

ses tonunun %30 ve kelimelerin %10 etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 1992:30). Beden dili konusunda düzenlenen kurslar, bireylerin genel olarak bilinçsizce kullandıkları beden dili sinyallerini anlamak, anlamlandırmak ve olumsuzlukları önleyecek şekilde yönlendirmek amacını taşımaktadır. Yöneticiler arasında iletişim yeterliliği üstün performanslıları, ortalama ya da zayıf performans gösterenlerden açık bir şekilde ayırt eder; bu yetinin yokluğu morali yok edebilir. İş dünyasında beden dilinin önemi konusunda oluşan bu bilince, son zamanlarda empati konusundaki duyarlılık da eklenmiştir.

Empatinin anahtarı olan iyi dinleyebilmek, iletişim yeterliliği için de son derece önemlidir. İnsanların birlikte çalıştıkları kişinin etkili bir iletişimci olup olmadığı konusunda yaptığı değerlendirmelerin yaklaşık üçte biri, dinleme becerilerine zekice sorular sormak, açık fikirli ve anlayışlı olmak, karşısındakinin sözünü kesmemek, öneriler aramaya dayanmaktadır.¹

Sağlıklı bir iletişim ortamı "İnsanların hata yapmaktan korkmadan, kendini açıkça ve yüreklile ifade edebildiği bir ortam" olarak tanımlanabilir. Burada "kendini ifade etmek" kavramı "Daha da etkin, daha da yırtıcı ve iş bitirici" kişilikler geliştirmek anlamında kullanılmış değildir. Burada yüreklilik kavramı da, "Başkalarının karşısına kolayca dikilebilmek" değil, "Kişinin kendi karşısına acımasızca dikilebilmesi" anlamında kullanılmaktadır.

Sağlıklı bir iletişim ortamı, kişilerin, öncelikle kendi hatalarına karşı duyarlı olması ve hatalarından dolayı kendilerini sorgulayabilmesi ile oluşur. Asıl olan, kişinin kendisi ile hesaplaşabilmesi ve ilişkilerini, "Kimseyi yargılamadan" ve "Yargılanma korkusu altında olmadan" kurabilmesi ve buna göre yaşayabilmesidir (Sahinlerholding, 2003:1).

Kendi ruh hallerimizi denetlemek de iyi iletişim için şarttır. 130 üst düzey yönetici ve müdür üzerinde yapılan bir inceleme, insanların kendi duygularını ne kadar idare ettiklerinin, çevredekilerin onlarla ilişki kurmayı tercih etme derecesini belirlediği bulgulanmıştır. İş arkadaşları ve astlarla ilişkide, sükunet

¹ John Haas ve Christa Arnold, "An Examination of the Role of Listening in Judgements of Communication Competence in Co-workers", The Journal of Business Communication, Nisan 1995.

ve sabır anahtar niteliğindedir. Patronlar da aynı şekilde, kendine karşı aşırı saldırganca davranmayan elemanlarla ilişki kurmayı tercih ederler¹.

Salomon Smith Barney şirketinin idare müdürü Mark Loehr, "İnsanlarla açık bir iletişim kurduğunuzda bence onların değerini açığa çıkarmış olursunuz. Açık iletişim kurduğunuzda, insanlardan ellerinden gelenin -enerjilerinin, yaratıcılıklarının- en iyisini alma olasılığını yaratırsınız. Bunu yapmazsanız, kendilerini sadece bir makine dişlisi gibi, çıkmazda ve mutsuz hissederler." demektedir.

Orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir inceleme, iletişim açısından en iyiler arasında yer alanların, içinde buldukları duygu hali ne olursa olsun, sakin, soğuk kanlı ve sabırlı bir tavır alma yeteneğine sahip olduklarını bulgulamıştır.²

Sosyal açıdan dost canlısı ve dışa dönük olmak, iletişim becerisinin tek başına garantisi değildir. Bir kültürel ya da sosyal düzeyde etkili iletişimi oluşturan şey başka bir kültürde geçerli olmayabilir.

Etkileşimin tesirli olması, bazen kişinin kendini gereğinden az ortaya koyması anlamına gelebilir. ABD'nin güney batısındaki seçkin bir tatil köyünün personeline, etkili olmakla yüksek derecede dışa dönük olmak arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Böyle şık bir mekanda fazlasıyla geveze ve dışa dönük olmak, konuklar tarafından münasebetsizlik olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden tatil köyü işletmecileri, personelin gerektiği kadar canayakın ve yardımsever olmasını, ama bunun dışında hiçbir şekilde göze çarpmamasını şart koşmaktadırlar.³ (Goleman, 2000:222-225).

1.6.5.3. LİDERLİK

Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir ve uyandırır,
- Konumları ne olursa olsun, gerektiğinde liderlik için öne çıkarlar,

¹ Walter V. Clarke Associates, Pittsburg, Nisan 1997.

² "Activity Vector Analysis: Some applications to the concepts of emotional intelligence", Walter V. Clarke Associates, Pittsburgh, Haziran 1996.

³ Greg L. Stewart ve Kenneth P. Carson, "Personality Dimensions and Domains of Service Performance: A Field Investigation", Journal of Business and Psychology 9 (1995).

- Başkalarını yaptıklarından sorumlu tutarak, icraatlarına yol gösterirler,
- Liderlikleriyle önder olurlar.

Usta lider, bir guruba hakim olan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri bu kollektif, sözü edilmeyen hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara gizlice gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır.

Lider aynı zaman örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün bir gurubu o yöne çekebilir. İsveçli bir şirketin yönetim kurulu başkanı Birgitta Wistrand'ın ifade ettiği gibi, "Liderlik enerji vermektir." (Goleman, 2000:235).

Herhangi bir lider tarafından yaratılan duygusal iklim, kayda değer bir kesinlikle aşağıya doğru dalgacıklar halinde yayılır. Bir kuruluşun birbirini izleyen düzeyleri yukarıdan aşağıya analiz edildiğinde ortaya çıkan etki, bir Rus bebek takımına çok benzer: İç içedirler, lider ise hepsini içine alır.

Bu duygu enerjisinin aktarımı, liderlerin bir örgütün kılavuzları olmasını, rotasını ve yönünü belirlemesini sağlar. Örneğin, Lou Gerstner IBM'in yürütme kurulu başkanlığına getirildiğinde, şirketi kurtarmak için kültürünü değiştirmek zorunda olduğunu biliyordu. Gerstner'e göre bu, "Raporlar yazarak yapılacak bir şey değildir. İnsanların duygularına hitap etmeniz gerekir. Sadece zihinlerini değil, kalplerini de kazanmalısınız."¹

Üst düzey yöneticiler için üç ana yeterlilik kümesi vardır: İlk ikisi duygusal zeka başlığının kapsamına girer; birincisi başarıma, özgüven ve bağlılık gibi kişisel yeterlilikleri içerirken, ikincisi etkileme, politik bilinç ve empati gibi sosyal yeterliliklerden oluşur. Üçüncü yeterlilik kümesi ise bilişseldir. Stratejik biçimde düşünür, bilgiyi geniş bir tarama yaparak ararlar ve güçlü bir kavramsal düşünme tarzları vardır.²

Etkili liderler, vasat performanslılara göre daha olumlu ve cana yakın, duygusal açıdan daha dışavurumcu, daha sıcak ve sevimli, daha candan ve

¹ Stephen Lohr, "On the Road with Chairman Lou", New York Times, 26 Haziran 1994.

² Lyle Spencer Jr. ve bşk., Competency Assessment Methods: History and State of the Art, Boston: Hay/McBer, 1997.

demokrat, daha kadirşinas ve insanlara karşı daha güven dolu hatta daha naziktirler.

Liderlik -bazen- belirli ölçüde bir sertlik gerektirir. Liderlik sanatı; ne zaman otorite kurulacağını -örneğin, performans eksiklikleri ile ilgili olarak birisiyle doğrudan yüzleşmeyi- ve ne zaman arkadaşça davranarak, yol göstermek ya da etkilemek için daha dolaylı yollar kullanılacağını bilmeyi içerir.

Liderlik sert kararlar almayı gerektirir. Birisinin insanlara ne yapacaklarını söylemesi, yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlaması, sonuçları açıklaması gerekir. İkna etme, fikir birliği sağlama ve tüm diğer etkileme sanatları, her zaman yeterli olmayabilir. Bazen insanları harekete geçirmenin tek çaresi, bulunan mevkiden alınan gücü kullanmaktır.

Bölüm şeflerinden en üst düzey yöneticilere kadar tüm liderlerin ortak bir başarısızlığı, gerektiğinde empatili bir otorite kurmayı becerememektir. Böyle bir otoriteyi engelleyen sebeplerden biri edilgenliktir.

Otoritesini ortaya koyan liderin bir özelliği, katı ve kesin bir şekilde hayır diyebilmesidir. Bir diğeri, performans ya da kalite için bir yüksek standart beklentisi yaratmak ve insanların bu beklentiyi karşılamaları için ısrar etmek, hatta gerekirse performansı açıkça takip etmektir (Goleman, 2000:239-241).

İnsanlar performans gösteremediklerinde liderin görevi, o anın -ve kusurun- unutulup gitmesine izin vermektense yararlı geri bildirimlerde bulunmaktır.

1.6.5.4. DEĞİŞİM KATALİZÖRLÜĞÜ

Değişimi başlatmak ve yönlendirmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Değişim gereksinimini fark eder ve aradaki engelleri kaldırır,
- Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okurlar,
- Değişimi savunur ve takibinde başkalarının yardımını sağlarlar,
- Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar.

Günümüzde, örgütler yapılarını yeniden düzenliyor, bazı bölümlerini birleştiriyor, başkalarını satın alıyor, hiyerarşileri düzleştiriyor, globalleşiyor. 1990'lı yıllarda değişimin kazandığı bu ivme, ona öncülük etme yeteneğini değeri yükselen bir yeterlilik haline getirdi. 1970'li ve 80'li yıllarda yapılan ilk

araştırmalara göre, değişim katalizörü olmak çok değer verilen bir şey değildi. Ama bin yıl dönümüne yaklaşılrken, değişime öncülük edebilecek insanlara daha fazla değer veren şirketlerin sayısı giderek çoğalmıştır.

Kişiyi etkili bir değişim katalizörü yapan nitelikler nelerdir? sorusuna Deloitte&Touche Danışmanlık firmasının ortaklarından John Ferreira'nın yanıtı şu olmuştur: "Dönüşümüne yardımcı olacağımız bir şirkette çalıştığımızda liderin kişisel yetenekleri muazzam bir önem taşır."

Etkili değişim liderleri, yüksek düzeyde özgüvene sahiptirler. Bunun yanı sıra örgüt içi politik ilişkileri içgüdülerine dayanarak yürütebildikleri gibi, yüksek düzeylerde etkileme gücü, bağlılık, motivasyon, inisiyatif ve iyimserlik göstermektedirler. Ferreira'ın değişiyle: "Bunu sadece bir iş olarak değil, bir misyon olarak gören -değişime tutku ile yaklaşan, sabahları bunu düşünerek uyanan- birine ihtiyaç vardır."

Dönüşümcü liderlik modeli, her zaman ki gibi, yöneticiliği aşar; bu tür liderler sadece kendi coşkularının gücünü kullanarak insanları ayaklandırabilirler. Bu liderler emir ya da direktif değil, ilham verirler. Vizyonlarını dile getirirken, entelektüel ve duygusal açıdan esinlendirirler. Bu vizyona karşı güçlü bir inanç gösterirler ve onu birlikte gerçekleştirmek konusunda başkalarını da heyecanlandırırır.¹ Ayrıca kendilerini, liderlik yaptıkları kişilerle ilişkilerini geliştirmeye adanlar.

Liderlerin çalışanlarını teşvik etmek için maaş ve ikramiye gibi standart ödülleri kullandıkları daha rasyonel liderlik tarzlarının tersine dönüşümcü lider başka bir düzeye geçer ve insanların yaptıkları işle ilgili duygularını uyararak onları örgütsel değişim için seferber eder. Bu tür liderler, insanların anlam ve değer anlayışlarına hitap ederler. Çalışmak, bir çeşit ahlaki irade beyanı, insanların değer verilen bir kimliği paylaşma duygusunu doğrulayan daha büyük bir misyona bağlanmış olduklarını gösteren bir edim haline gelir.²

Liderin bunu yapmak için, kuruluşun yeni hedeflerini cazip bir vizyon halinde açıklaması gerekir. Hedefler biraz ütöpik görünse bile, onlara

¹ M.B. Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications, 3. Baskı, New York: Free Pres, 1990.

² Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humphreys, "Emotion in the Workplace: An Appraisal", Human Relations 48, 1995.

bağlanmak duygusal açıdan kendi içinde tatmin edici olabilir. İnsanların duygularını bu şekilde uyarmak ve onları yüksek ya da soylu amaçlar için bir araya getirmek, lidere büyük bir değiştirme gücü verir. Gerçekten de, bu tür liderlik astların işlerinde daha etkili olmalarını daha fazla çaba ve daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır.¹

1.6.5.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, genel olarak ortaya çıkış sebeplerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan kavramlardandır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çelişmesi yatmaktadır (Erdoğan, 1996:146). Genel anlamıyla çatışma, “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanmaktadır (Can, 1997:302). Örgütsel ortamda ise çatışma, “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek ve diğerleri, 1998:169-170). Sonuç olarak çatışma konusunda literatürde yer alan bütün tanımlamalar, aynı noktada birleşmektedir: “Bir tarafın çıkarlarının bir diğer tarafın hareketleriyle tehlikeye girdiği veya olumsuz şekilde etkilendiği süreç, çatışma olarak adlandırılır.” (Wall ve Callister, 1995:515). Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarını meydana getirmektedir. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya görüşlerini hakim kılmak çabası içine girmektedirler.

Örgütsel ortamda çatışmaları yönetebilme ve işbirliği yaratabilme becerisi, bir lider için son derece hayatidir, çünkü işyerindeki yıkıcı çatışmalar, mevcut enerjinin, yapılan işe, insan ilişkilerine yönelmesine ve ciddi zaman ve verimlilik kayıplarına neden olmaktadır.

¹ R.J.House ve bşk., “Charismatic and Non-Charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness”, J.A. Conger ve bşk. (ed.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness (San Francisco: Josey-Bass, 1988).

Örgütsel ortamda çatışmalar iyi yönetilebildiği takdirde, son derece olumlu sonuçlar yaratmakta, ancak iyi yönetilmeyen çatışmalar, örgütteki bireylerarası iletişimde sıkıntılara ve yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütlerinde verimlilik artışı isteyen liderlerin bu tehlikeli silahı etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir, aksi halde yaratılan genel rahatsızlık bir süre sonra tam tersi sonuçlar üretebilmekte ve beklenenin zıttı olarak verimlilik kayıpları yaşanabilmektedir.

Örgütlerde çatışma her zaman varolacaktır. Çünkü her insan kendi kişisel değerleri, inançları ve algı çerçeveleriyle diğerlerinden ayrılır. Bu yüzden kişilerin değerlerinin bir başkasınıkiyle çatışması, bugünün demokratik toplumlarında son derece olası ve ayrıca tek tipliliği engellemesi açısından da istenen bir olgudur (Baskerville, 1993:62). Kişilik farklılıklarının yanı sıra, çevresel faktörlerin de çatışma üzerinde etkisi bulunmaktadır. Tekdüze işlerin yapıldığı, istikrarlı, değişmeyen ortamlarda çatışma riski son derece düşüktür. Ancak günümüz örgütlerinin içinde bulunduğu 'sürekli değişim', 'teknolojik gelişmenin hızı' ve sık sık yaşanan krizlerin yarattığı 'kaos', çatışmayı artık örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir (Shiplett ve Cavanaugh, 2000:21). Örgütler açısından önemli olan nokta çatışmanın olması değil, onun yıkıcı mı, yapıcı mı olduğu veya sorun ve uzlaşmazlıklara mı yoksa çözüme ve uzlaşmaya mı odaklandığıdır. Liderler eğer anlaşmazlıkları, uzlaşma ve çözüme taşıma yeteneğine sahiplerse, çalıştıkları örgütlerde, bahsedilen olumsuzlukları önleyerek, sağlıklı bir çatışma atmosferi yaratabilmektedirler. Hendricks, çatışmalara ayrılan zamanın, yöneticilerin genel zamanı içindeki yerinin %40'lara ulaşabildiğini savunmaktadır (Baskerville, 1993:62). Dolayısıyla çatışma yönetimi becerisi bu çerçevede, liderin örgütteki işinin en önemli boyutlarından birinin oluşturmaktadır.

Çatışma, örgütsel hayatın temel, ayrılmaz bir parçasıdır. Aslında günümüzün globalleşme, çeşitlilik, ortak yatırımlar gibi iş eğilimleri de göz önüne alındığında, yöneticilerin çatışma ile başa çıkma tarzları giderek artan bir önem taşımaya başlamıştır. Çok az çatışmanın mevcut olduğu örgütler, rekabetin yoğun olduğu iş ortamlarında genellikle ayakta kalamamaktadırlar. Çünkü bu şirketler, değişimin getireceği çatışmayı yaşamaktansa statükoyu terk

etmemeyi tercih etmektedirler. Bu durumu ise sürekli değişimi ve gelişimi gerektiren bir pazarda örgütün yok olmasıyla eş anlamlı görmek mümkündür. Çatışma, ilerlemeye açık, yenilikçi örgütlerin hayat damarıdır. Çünkü yaratıcılığı geliştirir, yenilikçiliği teşvik eder, kişisel gelişimi cesaretlendirir. Mevcut çatışmaların üzerini örtmeye, görmezlikten gelmeye ve yüzleşmekten kaçınmaya yönelik yaklaşımlar örgütlere çok daha büyük zararlar vermektedir.

Örgüt içinde veya örgütler arasında meydana gelen bir çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesine çatışma yönetimi adı verilir. Diğer taraftan çatışma yönetimi "çatışma yaratılması" yönünde bir takım faaliyetleri de içerir. İlk bakışta birbirine zıt faaliyetleri içerir gibi görünen çatışma yönetiminin amacı çatışmayı özendirmek, ancak belirli bir seviyede kalmasını sağlamaktır (Ataman, 2001:481).

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler değişik yollar izleyebilirler.

-Kaçınma ve Bağlanmama: Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikle ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yaralı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini azaltacaktır.

-Problem Çözme Yaklaşımı: Burada çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısıyla konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. Özellikle haberleşme, veri (bilgi) eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir.

-Yumuşatma: Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir.

-Güç Kullanma: Bu yol çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisinin lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir. Yalnız sık sık bu yola başvuran bir

yönetici personelin motivasyonu ve morali üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilir.

-Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçları Belirleme: Çatışan tarafları, aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak ile ilgilidir. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma yönetimi yolu izledikleri görülmektedir.

-Taviz Verme: Çok sık kullanılan bu yolun esası "farklılıkların paylaşılması" dır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Çoğu kez bu yol çatışma yönetiminde geçici bir yoldur. Bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir.

-Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme: Yöneticiler, bazen çatışmaları örgüt amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler. Bu yaklaşımın bir şekli çatışmaya taraf olan kişinin (veya kişilerin) örgütün içinde başka bölümlere nakledilmesi şeklindedir. Böylece bu nakledilen kişiler yerine, çatışmaya girme ihtimali az olan kişiler atanacaktır.

-Örgütsel İlişkileri Değiştirme: Örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir. Kaynakların ayrılması şeklinde olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir.

-Çoğunluk Oyu: Bazen yöneticiler, çatışmaların halli için çoğunluk oyu yolunu izleyebilirler. Bunun esası belirli çatışmalarda çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir.

-Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması: Bunun esası çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Özellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması, bu yolun bir uygulamasıdır. Bu kaynaklar finansal olabilir, insan gücü olabilir, araç-gereç olabilir, hatta fiilen işgal edilen yer olabilir (Koçel, 1998:467-469).

Belirli bir düzeyde ve fonksiyonel nitelikteki çatışmanın örgüt açısından önem taşıdığını daha önce belirtmiştik. Örgütsel çatışmanın nasıl yaratılabileceğine ilişkin başvurulabilecek yollar ise;

-Gruba, Tümüyle Diğerlerinden Farklı Olan Birini Dahil Etmek: Farklı bir özgeçmiş, farklı değer, norm, inançlar ve farklı bir yönetim tarzına sahip yeni üye gruba bir dinamizm kazandırabilir.

-Yeniden Yapılanma: Çalışma gruplarının yeniden düzenlenmesi, kural ve düzenlemelerin değiştirilmesi, karşılıklı bağımlılığın artırılması gibi yollara başvurulması statükoculuğun olumsuzluklarını ortadan kaldırabilir.

-Eleştiride Bulunma: Eleştiri karşılıklı olarak yenilenmeyi ve kendini değerlendirmeyi sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca kişilerin performansının bir çok kişi tarafından değerlendirilmesi ve performans değerlemesinin sadece üstün astını değerlemesine yönelik olarak düşünülmemesi gerekir (Ataman, 2001:483).

Her yönetici, örgüt içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu kez yöneticinin kendisi çatışmanın tarafı olacaktır. Hangi durumda olursa olsun, yönetici çatışma olayını anlamak ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar örgütleri çalışamaz ve işgöremez hale getirecek ve örgütlerin varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir (Koçel, 1998:470).

Türk yöneticilerinin çatışma olgusu karşısındaki tavır ve davranışlarını araştıran Sargut; sanayi bürokrasisinde çalışan yöneticilerin davranışlarına egemen olan en belirgin eğilimin: "çatışmadan kaçınma" olduğunu ortaya koyuyor. Bu eğilimi, diğer yöntemlerden oldukça farklı biçimde izleyen davranış biçimi ise "uzlaşma" dır. Birlikte çalışarak sorun çözme + ilişkileri yumuşatma, dengeleme + diğerleri ile yarışma eğilimi daha az puan alarak sıralamaya girmiştir. Aynı test, işçi sendikalarının orta ve üst düzey yöneticilerine uygulandığında sıralamanın; çatışmadan kaçınma ve uzlaşmacı davranış hemen hemen aynı değerde olmak üzere başta yer aldığı, daha sonra ilişkileri yumuşatma ve dengeleme, birlikte çalışma, sorun çözme ve en düşük oranda "diğerleri ile yarışma" eğilimi şekline dönüştüğü saptanmaktadır¹ (Köse ve Ünal, 2003:122).

¹ S.A. Sargut, Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim, 1994.

1.6.5.6. BAĞ OLUŞTURMA

Amaca yönelik ilişkiler geliştirmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar (Goleman, 1998:260):

- Yaygın gayri resmi ağlar oluşturup bunları sürdürürler,
- Karşılıklı yarar sağlayacak ilişkileri arayıp bulurlar,
- Dostça ilişkiler kurup başkalarını devrede tutarlar,
- Çalışma ortakları arasında kişisel dostluklar kurar ve sürdürürler.

Kişisel temaslardan oluşan ağlar, bir tür kişisel sermayedir. İşlerimizde başarılı olmamız az-çok, başka insanlardan oluşan bir ağın işleyişine bağlıdır. Üst düzey bir yöneticinin ifadesi ile, işini ne derece iyi yaptığı kendisine bağlıymış gibi görünse de, "Gerçekte doğrudan doğruya bana bağlı olan astlarıma ek olarak, üstlerinde doğrudan hiçbir kontrolü bulunmayan ama işimdeki performansımı etkileyebilecek yüzlerce insan vardır. Bu insanların en azından iki düzinesi hayati derecede önemlidir"¹ (Goleman, 2000:263).

Bağlantı ağlarının kurulması ve devam ettirilmesinde fiziksel yakınlık (yararlı olsa bile), psikolojik yakınlık kadar etkili değildir. İyi geçindiğimiz, güvendiğimiz, sempati duyduğumuz insanlar, ilişki ağlarımızın en güçlü halkalarıdır. Üstün performans gösterenlerin ağları gelişi güzel değildir; titizlikle seçilmiştir, kapsadığı her kişi ayrı bir uzmanlık ya da mükemmellik nedeniyle oradadır. Bu ağlar, bilgi ve deneyimlerin trafiğini ustalıkla ve sürekli bir alışveriş içinde düzenler. Bir ağın her üyesi, tek bir telefonla erişilebilen ve hemen cevabı hazır olan bir bilgi ya da deneyim uzantısını temsil eder. Ağ misali bağlantılar içinde olmak, insanların kariyerlerinin küçük bir kısmını tek bir kuruluştaki, daha büyük bir kısmını ise kısa ömürlü, yüksek yoğunluklu ilişkiler içinde geçirdikleri pek çok sektörde başarının sırrıdır. Eğlence sektörü, kesinlikle böyle bir alandır (Goleman, 2000:262).

1.6.5.7. EKİP ÇALIŞMASI

Grup sinerjisi yaratmaktır. Günümüz iş dünyası, çalışanın bilişsel, duygusal ve bedensel gücünü bir bütün olarak daha yoğun ve daha etkin kullanmayı gerektirmekte ve bu bağlamda duygusal zekanın önemi her geçen

¹ John Kotter, Power in Management, New York: AMACOM, 1979.

gün artmaktadır. Duygusal zeka düzeyi, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını doğrudan etkilemekte, sinerji yaratmak için ekip çalışması yapılan kurumlarda, geliştirilmesi zorunlu özellikler arasında yer almaktadır.

Ekiplerin iş dünyasında sağladığı belki de en cazip güç, katıksız ekonomik potansiyelleridir. Üstün performans gösteren bireyler nasıl muazzam bir ek finansal değer kazandırabiliyorsa, ekipler için de durum aynıdır. Bir polyester elyaf fabrikasının başta gelen çalışma ekipleri, tamamen aynı işi yapan diğer ekiplerle kıyaslandıklarında, şaşırtıcı bir üretkenlik avantajı elde etmiştir. En iyi on ekipten her biri, yılda %30 daha fazla elyaf üretmiştir; toplam olarak, yaklaşık yedi milyon libre (3.178.000 kg.). Libre başına 1,40 \$ tutarında piyasa fiyatı üzerinden hesaplandığında eklenen ekonomik değer tam 9.8 milyon \$'dır.¹

Analizi yapan Lyle Spencer Jr. şöyle diyor; "Daha iyi çalışan ekiplerin dev manivela gücü vardır. Ekonomik katma değere baktığınızda, ekip üyelerine ödenen maaşlarla hiç bir orantısı olmadığını görürsünüz. Buna benzer veriler, bu yeterlilikleri ya da ekip kurmak gibi şeyleri 'ürkütücü' bularak gözardı edenlerin yanlışını ortaya koymaktadır; kazançlar oldukça gerçektir." (Goleman, 2000:274).

Bir ekipte yer alan herkesin birlikte yapılan işi sevmesini sağlayabilmek, ekip kurmanın ve liderliğin can alıcı noktasını oluşturur. Kendi kendini yöneten çalışma grupları arasında en yüksek performansı gösterenler incelendiğinde, bu grupların üyelerinden önemli bir kesimin ekip içinde çalışmaktan hoşlandığı bulgulanmıştır. Bu "ekip başarısı" görüntüsü, ortak bir rekabet dürtüsünün, güçlü sosyal bağların ve birbirinin yeteneklerine duyulan güvenin bileşimidir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde, Spencer'ın, cana yakın, öz güvenli, işten keyif alan ekipler olarak özetlediği şeyi oluştururlar.

Bu tür ekiplerde yer alan insanlar ortak bir motivasyon modelini paylaşırlar. Üyelerinin yeteneklerine en iyi uyan rollerle eşleştirirken, rekabet ve eşitlik anlayışı ile hareket ederler. Beraberlik gereksinimleri güçlüdür -insanları

¹ Bir poliyester elyaf fabrikasında, üstün bir ekibin üretim değeri, yılda 14.074.000 kg iken, ortalama düzeydeki ekipler yılda 10.896.000 kg ürettiyordu. Ortalama düzeydeki ekiplerin ürettiği elyaf değeri 33,6 milyon \$, üstün ekiplerinki ise 43,4 milyon \$'dı. Bir ekibe ödenen toplam maaş ise sadece 270 bin \$'dı. Kaynak: Lyle Spencer Jr., Uluslar arası Aile İşletme Programları Derneği'nde yaptığı sunuş, Northampton, MA, Temmuz 1997.

insan oldukları için severler- ve bu da onları daha uyumlu kılar, çatışmaları daha iyi idare edebilmelerini ve karşılıklı destek sunabilmelerini sağlar. Salt kendi çıkarı için güç arayışında olmak yerine, gücü grubun en yüksek çıkarları doğrultusunda kullanırlar; grubun hedefine bağlılık hissini paylaşırlar.¹

Bunlar, Spencer'ın belirttiği gibi, girişimci yüksek teknoloji kuruluşlarında giderek yaygınlaşan türden ekiplerdir. Bu kuruluşlarda, süratle ürün geliştirmek, bir ürün çeşidinin ömrünün haftalar ve aylarla ölçüldüğü bir sanayinin rekabetçi baskısını karşılamak açısından hayati önem taşır.

Bireyler için geçerli olan, gruplar için de geçerlidir: Duygusal zeka, mükemmelliğin anahtarıdır. GE, Abbott Laboratories ve Hoechst-Celanese gibi şirketlerde yapılan araştırmalarda, şu soru sorulmuştur; "Etkili ekipleri vasat ekiplerden ayırt eden yeterlilikler hangileridir?"² Araştırmanın sonucunda yıldız ekibi öne çıkaran duygusal yeterliliklerin şunlar olduğu belirlenmiştir (Goleman, 2000:277):

- Empati ya da kişiler arası anlayış,
- İşbirliği ve çabaların birleştirilmesi,
- Açık iletişim, açık kıstas ve beklentiler belirleme, eksik performans gösteren ekip üyeleriyle yüzleşme,
- Ekibin performans geri bildirimine kulak vermesini ve daha başarılı olmayı öğrenmeye çalışmasını sağlayan kendini geliştirme dürtüsü,
- Ekip olarak sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmeleri ile kendini gösteren özbilinç,
- İnsiyatif ve sorunların çözümüne proaktif bir tavırla yaklaşma,
- Ekip olarak kendine güvenme,
- Kolektif görevlere yaklaşım tarzlarında esneklik,
- Hem şirket içindeki diğer anahtar grupların gereksinimlerini değerlendirme, hem de örgütün sunabildiği kaynakları kullanma becerisi anlamında, örgütsel bilinç,
- Diğer ekiplerle bağlar kurmaktır.

¹ Lyle Spencer Jr. ve bşk., Competency Assessment Methods: History and State of the Art, Boston: Hay/McBer, 1997.

² Ekip etüdleri Lyle Spencer Jr. ve Charles Morrow tarafından, "Örgütsel Performansı Güden Yeterliliğe Dayalı Araçlar ve Uygulamalar" konulu uluslararası konferansta sunulmuştur, Londra, Ekim 1997.

En iyi ekip liderleri, ortak bir misyon, hedef ve gündem anlayışına herkesin katılmasını sağlayabilir. Grubu yönlendirecek bir güç niteliğindeki bir vizyonu ifade edebilmek, iyi bir ekip liderinin belki de en önemli katkısıdır. Karizmatik bir lider, kendisi dışında her şey aksasa bile, bir ekibin yoluna devam etmesini sağlayabilir.

Lider, bir ekibin hayati önem taşıyan duygusal tonunu biçimlendirmek dışında, dayanışma ve fikir birliğinin sırrı olan eşgüdümü de sağlar.

Goleman'a göre (2000:291) "Ekip çalışmasına hevesli pek çok kişinin göremediği nokta, her ekibin kendi başına, insanların ekip üyeleri olarak daha iyi performans göstermek için gereksindiği pek çok yeteneği kazandıran bir öğrenme laboratuvarı haline gelebileceğidir."

Boston Üniversitesinin şirket yöneticileri için MBA Programı direktörlerinden Kathy Kram'a göre "Bir ekibin her üyesi gruba eşi benzeri olmayan güç ve beceriler kazandırır. Bunlardan bazıları teknik bazıları sosyal ve duygusal yeteneklerdir." diye gözlemliyor. "Ekip bu öğrenimi açık bir hedef ya da ortak sözleşmelerinin bir parçası haline getirebilirse, karşılıklı öğrenim için büyük bir fırsat yakalamış olur." (Goleman, 2000:291).

İster bir ekip içinde ister tek başımıza olalım, her birimiz bu duygusal yeterliliklerden herhangi birini güçlendirebilir ya da geliştirebiliriz.

Sonuç olarak bu bölümde değinilen konular çerçevesinde duygusal zekası yüksek kişiler;

-Özbilinç ve özdenetim sahibidirler,

-Kendi kendilerini motive edebilirler,

-Empati kurabilme özelliğine sahiptirler,

-İnsanlarla kolay iletişim kurabilen, ikna yeteneğine sahip ve ekip çalışmasına yatkındırlar.

Duygusal zeka, hızla değişen dünyada yöneticilik yapan insanların önemle üzerinde durduğu bir kavram haline gelmiştir. Duygusal zekanın özü, kişinin kendisini nasıl geliştireceği ve nasıl daha verimli çalışabileceği ile ilgilidir.

Rekabetin yok edici boyutlara ulaştığı, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamak için birbirleri ile yarıştığı günümüz dünyasında en zor görev liderlik konumunda olan yöneticilerindir. Bu liderlerin, duygusal zeka yeteneklerini

uygulamaya geçirebildikleri ölçüde işletmelerin de başarıya ulaşmasının çok daha erken olacağı ifade edilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe liderlik yapan insanların duygusal zeka yeteneklerine sahip olması bu liderlerin başarılı olmasında en büyük etkenlerden biridir.

1.7. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK

Ekonominin en önemli kurallarından biri insan ihtiyaçlarının sonsuz olmasıdır. İnsanlar, istek ve ihtiyaçlarının tamamını ya da belli bir kısmını karşılayabilmek için resmi veya gayri resmi bir şekilde bir gruba üye olma arzusu içindedir. Çünkü insan, istek ve ihtiyaçlarını bir grup içinde çok daha kolay karşılayabilme imkanına sahiptir. İnsanlık, tarihin ilk çağlarından bu yana sürekli olarak bu grup ve toplulukları belirli bir yapı içerisinde organize edebilen ve düzenleyebilen kişilere ihtiyaç duymuştur. İnsanların bu istek ve ihtiyaçlarını dile getiren ve davranışlarını belirli bir amaca doğru yönelterek düzenleyen kişiler, lider olarak kabul edilmektedir.

1.7.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

Hedeflere ulaşmak için grubun yönlendirilmesi ve hedefine doğru hareket ettirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme işini yapan kişiye lider, bu işe ise liderlik denilmektedir.

Araştırmacılar liderliği genellikle kendilerini en çok ilgilendiren olgulara göre tanımlamaktadırlar:

Liderlik, bir grup insanı, lider tarafından belirlenen ya da lider ve taraftarları tarafından paylaşılan hedefleri izlemeye ikna etmek demektir (Pfeffer, 1992:196).

Başka bir tanıma göre liderlik, belirli bir durumda, belirli bir anda ve belirli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulayan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak ele alınabilir (Werner, 1993:17).

Arıkan'a göre ise (1999) en genel şekilde liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını, etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir.

Davis ve Newstrom'a göre (1989) liderlik, potansiyeli gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl, gizemli bir madde tırtılı kelebeğe çeviriyorsa, lider de gizemli doğasıyla örgütün potansiyellerini harekete geçirerek onu başarıya taşır.

Lider, en zor anlarda bile cesaretini ve iyimserliğini yitirmeyen, varacağı hedefi bilen ve etrafındakileri bu hedefe yönelik olarak motive edebilen kişi olarak tanımlanabilir (Toktamışoğlu, 2001:21).

Başka bir ifadeyle lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltten kişidir. Bir grup insan kendi kişisel hedeflerini ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için lideri takip eder, emir ve talimatları doğrultusunda davranır (Ertürk, 2000:153).

1.7.2. LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihin her döneminde insanlar sosyal bir varlık olmaktan ileri gelen doğaları gereği liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Toplumların ya da örgütlerin liderlere her yerde ve her zaman ihtiyaç duydukları ve bundan sonra da duyacakları açıktır. Özellikle liderliğin meydana çıkışını hızlandıran bazı kritik noktalar ve durumlar olduğu sürece bu ihtiyaç artarak devam edecektir (Turhan, 1983:245).

Bu kritik noktalar ve durumların başında örgütlerin yapı ve süreçleri ile grupların büyümesi gelmektedir. Örgütsel yapı ve gruplar değişip büyüdükçe, yeni faaliyet alanları, yeni amaç ve fonksiyonlar ortaya çıkacak ve bu durumlar sadece "lider" değil "liderler" gerektirecektir.

Liderliğin ortaya çıkmasında ikinci husus, toplum ve örgütlerin amaçlarına doğru ilerlemesinde bir durgunluk olması ya da dış tehditlere maruz kalınmasıdır.

Üçüncü husus, yapıda yaşanan istikrarsızlıktır. Ortaya çıkan çok yönlü tehditler ve çatışmalar bunları dengeleyici güç olarak liderlere ihtiyaç duyulmasına neden olur.

Dördüncü husus ise, başkalarını yönetmede ve yönlendirmede başarısız ve yetersiz olanların sayılarının toplum katmanlarında gittikçe artmasıdır. Güçsüz ve başarısız yöneticilerin diğer kişileri kendilerini izlemeleri için etkilemeleri oldukça zordur.

Liderliği ortaya çıkaran bir diğer husus da insan ihtiyaç ve isteklerinin kademeli olarak sürekli artmasıdır.

Başlangıçta insanlığa ihtiyaç duyduğu beslenme ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında liderlik etmek, daha çok güç ve cesaret gibi kişisel özelliklere bağlıyken, günümüz modern toplumlarında gerek ihtiyaç türlerinin çeşitlilik ve değişiklik göstermesiyle, gerekse bunların bilgi yeteneğe yönelik özelliklerinin ortaya çıkmasıyla, liderlik etme anlayış ve uygulaması değişmiştir (Davis, 1984:144).

1.7.3. LİDERLİK ANLAYIŞLARI

Tarihin başlangıcından 19. yüzyıla kadar olan yönetim ve liderlik faaliyetleri toprak, din ve askerlik eksenleri üzerinde yoğunlaşırken, bu dönemden sonra meydana gelen çok yönlü değişimlerin etkisiyle liderlik anlayışı ve uygulaması oldukça farklılaşmıştır. Bilindiği gibi hiçbir örgüt ve yönetim faaliyeti boşlukta var olmaz. Her yapı ve anlayış, içerisinde bulunduğu çağın ve dönemin egemen özellikleriyle birlikte faaliyetleri ile ilgili iç ve dış değişkenlerin izlerini taşır. Bu çerçevede 19. yüzyıldaki sanayileşme ve kentleşme, kitle üretimi ve kitle tüketimi, istihdam edilecek insanlardaki genel bir eğitim ve kültür düzeyi düşüklüğü gibi birbirini tamamlayan özellikler, kendi şartlarına ve mantığına uygun bir yönetim ve liderlik anlayışına yol açmıştır (Eroğlu, 1994:243).

19. yüzyılın liderlik ve yönetim anlayışı "geleneksel" anlayışa dayanmaktadır. Geleneksel liderlik, belirli bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünüdür. Geleneksel liderlik ve yönetim anlayışıyla ilgili temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz; aşırı bir iş bölümü, merkezi bir otorite,

kişisel olmayan ve herkese uygulanabilen ilke ve kurallar, emir-komuta zinciri, yönetim birliği, dar ve sıkı bir kontrol alanı vb (Baird ve diğerleri, 1990:44).

Bu unsurlar liderin özellik ve davranış tarzını da ortaya koymaktadır. Bu anlayış içindeki lider, üyelerin vasıfsız ya da yarı vasıflı oluşu nedeniyle üyelerine güven duymamaktadır. Bu nedenle yapıya, işe ve ilişkilere yönelik her türlü politikayı lider belirlemekte ve karara bağlamaktadır. Üyelerin düşük eğitim ve kültür seviyesinde olmaları nedeniyle lider, üyelerin işlerle ilgili kararlara katılımına hiçbir zaman fırsat vermemektedir. Aynı şekilde geleneksel lider, gruplar ve bölümler arasındaki iletişimi en aza indirmektedir. Lider ile üyeleri arasındaki iletişimin yukarıdan aşağıya ve tek yönlü olması, lider ile üye arasında görünmeyen psiko-sosyal bir duvar örülmesine neden olmaktadır. Birey içinde bulunduğu örgütsel şartlar yüzünden kendini yetersiz görürken, lideri bulunduğu mevki ve dayandığı büyük güçler nedeniyle oldukça etkili, güçlü ve başarılı bulur.

Geleneksel liderin üzerinde önemle durduğu bir diğer konu ise düzen ve istikrardır. Bu anlayışla geleneksel lider için başarının açıklaması "hiç problem çıkmayan bir yönetim ve birimi" ifade etmektedir. Dolayısıyla bu liderlik yaklaşımında ortaya çıkan problemleri tamamen görmezlikten gelme anlayışı uygulanmaktadır.

Kısaca, öncelikle içinde var olduğu şartlarda fonksiyonel özellik ve davranış tarzları içeren geleneksel liderlik, zamanla içinde bulunduğu çevreden daha küçük ve dar kalıplara girerek ihtiyaçları karşılamaz duruma gelmiştir (Bülbüloğlu, 2001:5-6).

19. yüzyılda meydana gelen çok yönlü değişimler tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi gerçekleştirirken, kendi mantık ve dinamiğine uygun bir yönetim ve liderlik anlayışını da ortaya çıkarmıştır. Ancak sanayi devrimi öncesi şartlar nasıl sanayi devriminin ortaya çıkmasına neden olmuşsa, sanayi devrimi de kendinden sonraki yeni değişim ve gelişim dalgasına giden adımları oluşturmuştur.

Klasik ya da geleneksel anlayış aşırı iş bölümü, merkezi otorite, sıkı ve dar kontrol alanına yüksek değer verirken, kendinden sonra gelen neo-klasik yönetim ve liderlik anlayışı bunlara karşı olmakla birlikte, insanların psiko-sosyal

ihtiyaçlarının karşılanmasına ve resmi olmayan gruplara yönelmiştir. “Örgüt mü?”, “İnsan mı?” ikileminde geleneksel anlayış örgüt ve işe ağırlık vermiş, sonraki neo-klasik anlayış ise insanı tercih etmiştir (Mullins, 1990:41).

1930'lara kadar, geleneksel anlayış organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak süre gelmiştir. Ancak bir yandan 1929 ekonomik krizinin etkisiyle bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu klasik teorinin örgütü bir makine, insanı ise makinenin bir parçası olarak ele alma anlayışı değişerek insan unsurunu dikkate alan neo-klasik anlayışın doğmasına neden olmuştur (Koçel, 1998:146).

Neo-klasik teorinin ele aldığı başlıca konular insan davranışı, insanlar arası ilişkiler gruplar ve davranışları, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik organizasyonlarda gelişme ve değişimdir. Toplam kalitenin sağlanmasında bugün önemi yadsınamayan “çalışanların mutluluğu”nu gerçekleştirmeye yönelik adımlar ilk kez neo-klasik teori tarafından atılmıştır. Nihayet neo-klasik teori demokratik yönetim biçimini alternatif yönetim biçimi olarak önermesi bakımında da önem taşımaktadır. Yöneticinin liderlik özellikleri günümüzde giderek daha fazla vurgulanmakta ve rekabetçi güç kazanma konusundaki etkisi belirtilmektedir (Ataman, 2001:109-124).

1950'li ve 60'lı yıllarda ise önceki ikilemin sentezi yoluna gidilmiş ve ne “insansız örgütler” anlayışının nede “örgütsüz insanlar” anlayışının tek başına fazla bir değeri olmadığı belirtilmiştir. Yine bu yıllarda ortaya atılan yönetim anlayışlarıyla insanların sadece ekonomik ya da sosyal bir varlık olmadığı, karmaşık bir varlık olduğu kabul edilirken, örgütlerin de çevrelerine açık, çevrelerinden etkilenen ve çevrelerini etkileyen bir güce sahip olduğu üzerinde durulmuştur. 1980'lere gelindiğinde ulaşılan gelişme düzeyi ve hızlı değişim sürecinde en zor işlerden bir tanesi de lider olabilmek ve lider kalabilmektir.

1.7.4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK AYRIMI

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Deitzer, Shilliff, Juciuser, 1979). Bu etkinliğin kaynağı biçimsel (formel) olabilir. Bir örgütte yönetsel bir pozisyona sahip olmanın

sağladığı bir etki gibi. Yönetimsel pozisyonlar belirli bir derecede biçimsel olarak sağlanmış otorite taşıdıkları için, kişi örgütteki rolünün bir sonucu olarak liderlik rolünü üzerine alabilir. Ancak tüm liderler yönetici olamadığı gibi, tüm yöneticiler de lider değildir.

Yönetici, otoritesini, sorumluluk ve yetkisini üstünden, bilgisinden, koltuğundan ve kontrol gücünden alır. Yani yönetim bir firmadaki belirli düzeylerle bağlantılıdır. Liderler ise otoritesini, gücünü ona liderlik yapma fırsatını veren insanlardan, vizyonundan ve yarattığı coşkudan, takım arkadaşlarından alır. Bir anlamda başkalarını yönetme hakkı üst makamlar, başkalarına liderlik etme hakkı ise izleyiciler tarafından verilen bir armağandır (Toktamışoğlu, 2001:42; Werner, 1943:16).

Warren Bennis ise lider-yönetici ayrımını değişik bir açıdan bakarak şu sözlerle özetlemiştir (Bennis, 1999:50). "Yönetici, işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar."

Bu ayrım, yöneticiliğin, örgütün teknik, somut boyutuyla ilgili olduğu, mevcut yapı, kural ve yönetmelikler dahilinde işlerin düzgün bir şekilde yapılmasına odaklandığını belirtmektedir. Oysa liderlik, yukarıda da belirtildiği gibi "Doğru işleri yapmak", yani geleceği önceden görerek uygun stratejileri seçmek, uygun saha, sektör ve pazarlara yönelmek anlamına gelir ki, bu da yönetim literatüründe "Vizyon Sahibi Olmak" şeklinde nitelenen beceriyi tanımlamaktadır. Ortaya konulan başarılı, net ve sahiplenebilir vizyonlar, çalışanların duygularını harekete geçirmenin, onlara coşku aşılamanın yani onların kalplerine seslenmenin önemli bir aracıdır. Böylece Bennis'in lider-yönetici ayrımının da yine liderlikte güdüleme, teşvik etme, yönlendirme gibi örgütsel hayatın duygusal, sezgisel, sosyal boyutlarını ön plana çıkardığı görülmektedir.

Bu iki kavram arasındaki etkileşim ve gereklilik düzeyinin belirlenmesi ve bunu belirleyecek farklılıkları Zaleznik beş temel başlık altında toplamıştır (Arıcıoğlu, 2000:66-67):

i.Kişilik: Yönetici olmak için dahi olmak gerekmez. Çalışkan, akıllı ve kararlı olmak yeterlidir. Yönetici problem çözücüdür. Lider ise olaylara yön verir.

ii.Amaçlara Yönelik Tavırlar: Yöneticiler amaçlara yönelik olmasa da bireysel tavırları benimsemeye yatkındırlar. Liderler ise amaçlara yönelik şahsi ve etkin bir rol üstlenirler. Aktiftirler ve bu özellikleri durumları değiştirmeye ve yeni imajların ortaya çıkmasına yöneliktir.

iii.İş Anlayışları: Yöneticiler işi, strateji geliştirmek ve karar almak yoluyla insanların etkileşimini kolaylaştıran süreç olarak görürler. İnsanların teşviki için ödül ve ceza yöntemini kullanırlar. Diplomat ve arabuluculuk özelliği taşırlar. Liderler ise kronikleşmiş sorunlara çözüm bulmaya ve öneriler üretmeye çalışırlar. Etkin olmak için hayata geçirilebilecek ve insanları etkileyecek imajlar oluşturmaya çalışırlar.

iv.Başkaları İle İlişkiler: Yalnız kalmayı sevmeyen yöneticiler, olaylar zincirinde yer alan bireylerle aldıkları role göre ilişki kurmaya çalışırlar. Böylelikle karar almayı etkileşim süreci olarak algırlar. İletişim sürecinde ise yöneticiler astları ile, açık bir ifade türü olan mesaj yerine daha örtülü olan ve kazananın kim olduğu konusunda çapraşıklık arzeden sinyallerle haberleşmeyi tercih ederler. Bu bağlamda yöneticiler rasyonel ve eşit bir yargı düzenini sürdüren sistemin bir parçası olarak görünmeye çalışırlar.

v.Kişisel Duygular: Yöneticiler ve liderlerle ilgili olarak William James iki tip kişilikten söz eder. Bir kere doğumlular, barışçı bir çizgi izleyen ve çatışmasız kişiliklere sahip alanlardır. İki kere doğumlular ise kolay bir ömür sürmeyen mücadele eden aykırı tiplerdir. Yöneticiler genellikle birinci, liderler ise ikinci kategoriye girerler.

Warren Bennis'in, yönetici ile lider arasında yapılmaya çalışılan bu ayrımı daha da netleştiren ve anlaşılmasını kolaylaştıran ünlü tanımlaması şu şekildedir (Bennis, 1999:49-51).

- i.Yönetici yönetir, lider 'yaratır',
- ii.Yönetici statükoyu kabul eder, lider ona 'meydan okur',
- iii.Yönetici sistem ve yapıya odaklanır, lider ise 'insanlara',
- iv.Yönetici kontrol eder, lider 'teşvik',
- v.Yönetici işleri doğru yapar, lider ise 'doğru işleri yapar'.

Lider-yönetici ayrımını tek bir cümleyle tanımlayan Gatewood'a göre; "Yönetim beyni etkiler, liderlik ise kalp ve ruha seslenir." (Gatewood ve diğerleri, 1995:492).

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerinden farklı olmalarının yanı sıra aralarında benzerlikte gösterirler. Kotter, A Force For Change: How Leaders Differs From Management adlı kitabında bu iki kavram arasındaki benzerliği ortaya koymuştur; o da liderliğin yönetimin içinde olduğu (motivasyonel kısmı) ve liderliğin içinde yönetimin olduğudur (uygulama kısmı). Buna rağmen liderlik özelliklerine sahip, fakat yönetim yeteneklerine sahip olmayan bir yöneticinin de boş bir vizyona sahip olacağına ve vizyonunu gerçeğe dönüştüremeyeceğini belirtmiştir (Doğan, 2001:251).

Toktamışoğlu'na göre ise (2001) liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan ve tamamlaması gereken kavramlardır. Çünkü içerikleri, fonksiyonları, bakış açıları tamamen farklıdır ve birbirlerine ihtiyaçları vardır. Kimi başarısız yönetim uygulamalarında, yönetim kademesindeki insanlarda devamlı olarak liderlik daha baskın, fakat yöneticilik daha arka planda olabilir. Kimi şirketlerde ise yöneticilik, liderlik düşüncesinin önüne geçmiştir ve sonuç yine başarısızlıktır. Kesin olan şey şudur ki yöneticilik ve liderlik arasında bir denge kurmak gerekmektedir. Bu iki kavram arasında denge kurmuş yöneticiler lider yöneticilerdir. Washington D.C.'de bir liderlik çalışma programını yöneten Birleşmiş Milletler Sağlık, Eğitim ve Refah Bölümü sekreteri John W. Gordner, "lider yöneticiler" i "basma kalıp yöneticiler" den ayıran 5 özelliği şöyle belirtmektedir (Maxwell, 1998:5).

Lider yöneticiler;

- i.Günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun vadeli düşünen insanlardır,
- ii.Onların, kuruluşları hakkındaki ilgi alanları, yönettikleri departmanla sınırlı kalmaz; kuruluşun her bir departmanının bir diğerini nasıl etkilediğini bilmek ister ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçerler,
- iii.Vizyon, değerler ve motivasyon üzerine güçlü vurgular yaparlar,
- iv.Tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler,
- v."Durum bu" fikrini kabul etmezler.

Birbirlerinden farklı ama birbirlerini tamamlayan bu iki kavramın aynı kişide birleşmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin değişime ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için lider yöneticilere ihtiyaçları vardır. Lider yöneticiler (Türk Silahlı Kuvvetleri Dergisi, 2003:1);

i.Lider Yönetici Uzmanlığa Saygı Duyar: Yöneticinin her konuyu iyi düzeyde bilmesi mümkün değildir. Esasen buna gerek de yoktur. Önemli olan, bilen insanları bulup onlardan yararlanabilmektir. Diğer bir ifadeyle lider yönetici bilen insanları bulur ve onları yönetir.

Uzman, işini en iyi bilen insana denir ve bu nedenle de onun görüşü önemsenmelidir. Uzmanın her zaman kurum dışında aranması yönetim açısından bir zaaftır. Bazen en yakındaki kişidir uzman ve yöneticiler tarafından fark edilmeyi, fırsat verilmeyi bekler. Uzmanın rütbesi, mevkisi hiç önemli değildir. Önemli olan onun bilgisi ve deneyimidir.

Uzmanlığa saygı duyma, uzmanın görüş ve önerilerinden azami yararlanmayı gerektirir.

ii.Lider Yönetici Ekip Çalışmasına Önem Verir: Lider yönetici “en doğru benim görüşümdür” demek yerine başkalarının görüşlerinin de doğru olabileceğini ve mutlaka dinlenilmesi gerektiğini düşünen kişidir. O, biriminde çalışanların kabiliyetlerinin farkındadır ve onları kabiliyetlerine en uygun işlerde istihdam eder. Diğer bir ifadeyle kime hangi işi vereceğini çok iyi bilir.

Lider yönetici için biriminde çalışanların sayısal çoğunluğu önemli değildir. Önemli olan çalışanların üretkenliğidir, verimliliğidir. O herkesin kabiliyetlerinden azami derecede yararlanmasını bilir.

Lider yönetici “Hiç birimiz hepimiz kadar zeki değiliz” sözünün anlamını çok iyi bilir. Ona göre ekip çalışması ile ulaşılabilecek başarı, dahi bile olsa bir kişinin tek başına elde edeceği başarıdan daha üstündür. Bu bilinçte olan lider yönetici, aynı zamanda başarıyı ekibi ile paylaşmanın, başarısızlığın sorumluluğunu ise büyük oranda kendi üzerine almanın erdem olduğunun bilincindedir.

iii.Lider Yönetici Astlarına Güven Duyar: Lider yönetici astlarına güven duyar ve onlara güven duymanın hiçbir şekilde denetim görevini aksatmayı ya da denetimi gereksiz görmeyi gerektirmediğini bilir. Onlar astlarına yetki ve

sorumluluk devretmekten kaçınmazlar. Yapılan işe gereksiz yere müdahale etmeyerek astların inisiyatif kullanmalarına fırsat tanırırlar. Bunun onların gelişmeleri için gerekli olduğuna inanırlar. Astlara kontrollü olarak inisiyatif kullanma fırsatı tanımanın onların yanlış yapmaktan korkmamalarını ve böylelikle kendilerini geliştirmelerini sağlayacağını bilirler.

iv.Lider Yönetici Astlarını Motive Etmesini Bilir: Lider yöneticinin temel felsefesi en az sayıda elemanla en üst seviyede mal ya da hizmet üretmek olmalıdır. Bu ise onun yönetimde motivasyon unsurundan en iyi şekilde yararlanmasını gerektirir. Çünkü motivasyon yönetimin önemli bir unsurudur. Lider yöneticiler yönetimde motivasyon unsurunu bilinçli olarak kullanırlar.

Motivasyonun çoğu zaman maliyeti yoktur. Bazen “ben senin bunu yapabileceğine inanıyorum, sen daha iyisini yapabilecek kabiliyettesin” gibi sözler üst düzeyde motivasyon sağlayabilir. Bazen de asta ismi ile hitap etmek bile bir motivasyondur. Bu davranış, “ben seni tanıyorum, seni dikkate alıyorum, senin varlığından haberdarım” demektir.

v.Lider Yönetici Hata Yapma Noktalarını Ortadan Kaldırmak İçin Önlem Alan Kişidir: Hata karşısında bağırma, azarlama davranışı hataların azalmasını sağlamayacağı gibi, tam tersine, hatanın üstünün örtülmesini ve bu durumdan sadece üstün haberdar olmamasını sağlar. Ayrıca, yüksek sesle azarlama davranışı astın cesaretini kırar ve daha çok hata yapmasını sağlar. Ufak tefek hatalar her yerde olur. Fakat hata istemeyen yöneticiler kendilerine hata hissettirilmediği için olmadığını zannederler.

Oysa lider yönetici hata arayan ve hata yapanları azarlayan değil, hataları düzelten ve hatta hata meydana gelebilecek noktaları önceden tespit edip önlem alan kişidir. O bağırmanın, azarlamanın hiçbir zaman çözüm olmadığını bilir. Lider yönetici astlarına karşılaştıkları sorunları birlikte çözme teklifinde bulunacak kadar cesurdur.

vi.Lider Yönetici İç ve Dış Müşterinin Sahip Olduğu Hakların Güvencesidir: Lider Yöneticiler her zaman daha iyisini yapma arayışı içerisinde. Fakat bu düşünce personeli gereğinden fazla çalıştırma ya da onun istirahat ve diğer yönlerden haklarının gasp edilmesi anlamına hiçbir zaman gelmez. Lider yönetici personelinden mesai saatleri içerisinde en üst

düzeyde yararlanır. Onun her türlü hakkının ihlal edilmesinin karşısında olur. Bilir ki, dış müşterinin haklarını korumanın yolu öncelikle iç müşterinin haklarının korunmasından geçer.

vii.Lider Yönetici Çalışanlar Arasında Dikey ve Yatay Olarak İyi İletişim Kurulmasına Önem Verir: Lider yönetici her şeyi kendisi yapan değil, kabiliyetlerine göre çalışanlara yaptırandır. Bu şekilde olabilmek yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtılmasını gerektirir. Bu anlayış onun yoğunluğunu azaltacak en önemli etkidir. Dolayısıyla yetkilerin dengeli dağılımı yöneticiyi ulaşılmaz olmaktan kurtarır. Çalışanlar bir çok sorunlarını daha alt kademedeki yöneticilerle çözme imkanı bulabilirler. İhtiyaç olduğunda kendisi ile de rahatlıkla iletişim sağlayabilirler.

viii.Lider Yönetici Toplantı Yönetimini İyi Bilir ve Her Toplantıdan En Üst Düzeyde Verim Almayı Hedefler: Lider yönetici karar sürecine astların aktif katılımını sağlar. Bunun için toplantılar önemli birer fırsattır.

Yönetici iki kişinin ya da grubun diğerlerini yok sayarak karşılıklı tartışmasına fırsat vermemeli ve kendisi de asla böyle bir yanlışa düşmemelidir.

Yönetici asla kendi görüşlerinin diğerlerinden daha doğru olduğuna katılımcıları ikna etmeye çalışmamalıdır. Bu tür davranışlar ilerleyen zamanlarda astların görüş ve öneri belirtmemelerine neden olur. Bu bir yönüyle sessiz protestodur.

Yönetici zaman zaman astlarının önerilerini bilinçli olarak kabul etmelidir. Bunu kendi düşüncesinin daha orijinal olduğuna inansa bile yapmalıdır. Bu tutum, onların yetişmelerine, üretken olmalarına, kararları sahiplenmelerine ve ilerleyen zamanlarda daha iyi öneriler getirmelerine zemin hazırlayacaktır (Türk Silahlı Kuvvetleri Dergisi, 2003:1).

1.7.5. LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik, aynı zamanda bir güç ilişkisi olduğundan, liderliğin analizi çalışmasına güç kavramından başlanılmalıdır. Güç, bir kişinin diğerlerinin davranış ve tutumlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Yani kişi elindeki güç sayesinde çevresindeki insanların ürettiği sonuçları kontrol edebilmektedir. Yedi adet güç kaynağından bahsedilebilir ve bunlardan meşru,

ödüllendirme ve cezalandırma güçleri temelde kişinin örgütteki pozisyonundan kaynaklandığından “pozisyon gücü olarak; uzmanlık, beğeni, karizma ve bilgi güçleri ise liderin kişisel becerilerine bağlı olduğundan” kişisel güç türleri olarak adlandırılmaktadır (George ve Jones, 1996:572-577; Schermerhorn ve diğerleri, 2000:311-312).

i.Meşru Güç: Kişinin örgüt içindeki “resmi yetkisinden” kaynaklanmaktadır. Örgütsel hiyerarşinin sağladığı bu güç sınırsız değildir. Lider, gücünü örgütsel gereklilikler çerçevesinde kullanmak durumundadır.

ii.Ödüllendirme Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Bu güç de örgütsel tabanlıdır, çünkü örgütler yöneticilerine genellikle prim, izin, terfi gibi “resmi” ödüller verme imkanı sağlamaktadırlar. Liderler ayrıca çalışanları takdir etme gibi “sosyal” ödüllerini de kullanmaktadırlar.

iii.Cezalandırma Gücü: Liderin, çalışanların örgütsel görevleri yerine getirmediği durumlarda cezalandırma veya verilmekte olan ödülleri kesme gibi yaptırımları uygulama yetisidir. Cezalandırma gücü de yine örgütsel tabanlı bir güçtür. Ve meşru gücün keyfi kullanımındaki gibi onun da adil olmayan şekillerde kullanımı, çalışanların düşmanlık, direnç ve örgüte yönelik azalan bağlılıkları ile sonuçlanmaktadır.

iv.Uzmanlık Gücü: Liderin belli bir alandaki uzmanlığından doğan kişisel bir güçtür. Lider olmak isteyen yöneticilerin bu kişisel güç kaynağını geliştirme ve kullanmayı öğrenmeleri gerekmektedir.

v.Beğeni Gücü: Çalışanların lidere hayranlık duyduğu ve onunla kendilerini özdeşleştirmeye çalıştığı durumlarda geçerlidir. Arkadaşça iletişim, bilginin paylaşılması ve ödüller yoluyla astla üst arasında yakın kişiler arasında ilişkiler ve hatta arkadaşlık dahi gelişebilmektedir. Bu tür ilişkilerde ast, üstünü memnun etmeyi her iki tarafın da tatmin düzeyini artıracak bir husus olarak görmektedir.

vi.Karizma: Hayranlık, saygı, bağlılık ve benzeme arzusu yaratan kişisel bir güçtür. Beğeni gücüyle kıyaslanamayacak kadar güçlüdür, çünkü pek çok durumda karizmatik lideri izleyen kitleler, hayatlarını ortaya koyabilecek kadar ona bağlanabilmektedir. Karizmatik güç genellikle iki özellikle tanımlanmaktadır:

-Mükemmel iletişim,

-Halka veya çalışanlara olağanüstü bir kendini güven aşılama becerisi.

vii.Bilgi Gücü: Önemli bilgilere ulaşabilme, örgüt içindeki bilgi akışını kontrol edebilme yeteneğinden doğmaktadır. Lider, örgütsel hiyerarşinin en üst noktasında bulunduğundan bu kontrol yeteneği de onun için önemli bir güç kaynağı yaratmaktadır.

21. yüzyılda iş dünyasında başarılilik ölçütlerinin değişmeye başladığı görülmektedir. Günümüzde kişilerin başarısı değerlendirilirken artık onların zeka ya da eğitim ve uzmanlıklarının düzeyi değil, kendilerini ve diğer insanları idare etmekte nedenli yeterli oldukları sorgulanmaya başlanmıştır. Teknik, kavramsal, analitik zekanın (IQ) bu yeni ölçütle bir ilgisi bulunmamaktadır. Buna göre insanların işlerini yapmaya yetecek kadar teknik bilgiye zaten sahip oldukları varsayılarak, bunların yerine inisiyatif ve empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerinde odaklanılmaktadır. Araştırmalar iş yaşamında “üstün başarı” ve “liderlik” için bir araya gelmesi gereken öğelerin büyük bir kısmını EQ yetilerinin oluşturduğunu göstermektedir. Daha da ilginç örgüt hiyerarşisinde yükseldikçe, yani üst düzey liderlik söz konusu olduğunda, EQ'nun önemi çok daha fazla artmaktadır. EQ yeterlilikleri ortalama liderleri sıra dışı liderlerden ayıran becerilerin ağırlık olarak neredeyse %90'lık bir kısmını oluşturmaktadır (Kemper, 1999:15).

EQ'nun başarı üzerindeki hayati öneminin somut bir örneği akademik hayatta, üniversitelerde gözlemlenebilmektedir. Birbirine çok yakın giriş puanlarıyla aynı bölümü kazanan öğrencilerin, bölümde geçirdikleri yıllarda performansları birbirinden çok farklı olmaktadır. Bu öğrencilerin zekalarının genel olarak aynı IQ düzeyinde olması gerekmektedir. Çünkü IQ testlerinde ölçülen zeka, üniversite sınavlarında olduğu gibi matematik-mantık ve sözel alanların birleşimidir. Oysa öğrencilerin sergiledikleri performans farklılıkları, sınavda ölçülemeyen, kendini motive edebilme, azimlilik, zorluklarla mücadelede yılmama, duygularını kontrol edebilme gibi duygusal yetilerden kaynaklanmaktadır. Sırf duygusal alanda yaşadıkları engellerle baş edemedikleri için dönem donduran ve bazı durumlarda da okullarından atılan,

fakat IQ puanları bölümlerini dereceyle bitiren arkadaşlarıyla aynı olan sayısız öğrenci bulunmaktadır.

Paralel bir şekilde, iş hayatında da bütün büyük şirketler tarafından işe giriş sınavlarında uygulanan ve çeşitli alanları kapsayan bilim sınavları ve kavramsal zekayı kapsayan genel yetenek sınavlarında da aynı zeka grubundan insanlar seçilmekte, ancak bu kişilerin çalışma hayatlarında izledikleri çizginin birbirinden farklı olduğu gözlenmektedir. Bazı çalışanlar son derece başarısız bir performans sergilemekte veya daha da kötüsü uyumsuzluğu yüzünden işlerine son verilmekteyken, bazı çalışanlar da üstün performanslarıyla yıldızlaşarak süratle üst düzey görevlere yükseltilmektedir. Görüldüğü gibi iş hayatında da başarıyı açıklayan ana faktör IQ derecesi değil, EQ'sudur.

Okulların ve giriş sınavlarının IQ'ya ne kadar önem verdiği ortadayken, IQ'nun tek başına iş dünyasında ya da hayattaki başarı düzeyini açıklamakta yetersiz kaldığı ortadadır. IQ testinden alınan puanlarla kişilerin kariyerlerindeki başarıları arasında bağlantı kurulduğunda, IQ'nun bu başarıdaki en yüksek payı %25 civarında tahmin edilmektedir.¹ Buna göre insanların başarısını tahmin etmekte IQ'nun gücü asgari düzeyde kalmakta ve bir iş alanına girmek için aşılması gereken zeka çıtası yükseldikçe duygusal zekanın başarı açısından değeri daha güçlenmektedir. MBA programlarında ya da mühendislik, hukuk veya tıp gibi mesleki seçimin neredeyse tümüyle entelektüel beceriler üzerinde odaklandığı kariyerlerde kimin lider olarak ortaya çıkacağı belirlenmesinde, duygusal zekanın ağırlığı IQ'ya göre çok daha yüksektir (Goleman, 2000:29).

1.8. DUYGUSAL ZEKA VE IQ'NUN BEYİNDEKİ BİYOLOJİK YAPISI

Psikobiyoloji ve nörobiyoloji konusundaki çalışmalar, bu iki farklı zeka çeşidinin yani entelektüel zeka (IQ) ve duygusal zekanın (EQ), beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade ettiğini göstermektedir. IQ, sadece neokorteksin, yani beynin en üst kısmında yer alan ve daha yakın zamanda evrilmiş olan katmanların faaliyetine dayanmaktadır. Neokorteksin düşüncelerden sorumlu bölümünün sol prefrontal lop olduğu anlaşılmıştır. Duygu merkezleri ise beynin

¹ Stephen Lohr'un "On the Road with Chairman Lou" başlıklı makalesinden alıntılanmıştır; New York Times, 19 Ocak 1996.

daha alt kısımlarında, daha eskilere dayanan altkortekste yer almaktadır. Yine altkorteksin duygulardan sorumlu bölümü, limbik sistemin bir parçası olan amigdala'dır. EQ, entelektüel merkezlerle "uyum içinde çalışan" bu duygu merkezleriyle ilgilidir (Goleman, 1998a:51).

LeDoux 1980'li yılların sonları ve 1990'ların başlarında New York Üniversitesi'nde yaptığı bir dizi çalışmada (1986, 1989, 1992 ve 1993), insan duygusal sisteminin anatomik olarak neokorteksten bağımsız olarak hareket edebileceğini ortaya koymuştur. "Duygusal zeka kavramının (Salovey ve Mayer, 1990; Goleman, 1995) ortaya çıkmasında LeDoux'un beyin fizyolojisi konusundaki bu çalışmalarının önemli payı olmuştur" (Akkoyun, 1998:19).

LeDoux'a göre amigdala, duyu organlarından gelen tüm sinyallerin her birini, organizmanın varlığına karşı bir tehdit oluşturup oluşturmaması açısından tarar. Amigdala'nın nöron bağlantılarından oluşan geniş ağı, bir tehlike anında beynin mantıklı kısmı da dahil olmak üzere tümünü kontrol altına alarak yönetebilmektedir. Duyusal uyarıcılar, gözden ve kulaktan önce beyindeki talamusa gitmekte, oradan da kısa bir bağlantı ile amigdalaya geçmektedir. Talamustan geçen ikinci uyanıcı ise neokortekse (düşünen beyin) gitmektedir. Bu durumda amigdala neokorteksten önce tepkide bulunur. Böylece de neokorteksin tüm verileri tamamen almasından ve uygun bir tepkiyi oluşturmasından yani düşünceden önce, amigdala yani duygular devreye girer! (Akkoyun, 1998:19).

LeDoux'un, heyecan anında biyolojik olarak beyinde neokorteksin işlev dışı bırakıldığını ortaya koyan bu görüşü, insanın duygusal yaşantılarının bugün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Akıllı, mantıklı ve zeki insanların yaptıkları bazı mantıksızca davranışların hangi anlaşılmaz duygular içinde gerçekleşebildiği böylece açıklanmış olmaktadır. LeDoux, yukarıda da salt aklın olanaklılığı başlığı altında değinilen salt akıl tartışmalarına beyin fizyolojisinde duygu merkezlerinin (amigdala) baskınlığını kanıtlayarak bir son vermektedir. Goleman, LeDoux'un "duyguların baskınlığı" teorisini Amigdala Hırsızlığı (Amygdala Hijack) olarak adlandırmaktadır. Teori, yıkıcı stres anlarında "duyguların düşüncelyi sabotajı" olarak da tanımlanabilir. Goleman'a göre insan beyni tehlikeyi algıladığında yoğun ve çok ani bir duygusal tepki verir, bu tepki

bütünüyle biyokimyasal kökenlidir. Amigdala beynin panik düğmesine bastığında, CRF olarak bilinen bir hormonun salgılanmasıyla başlayan ve başta kortizol olmak üzere, hormonların sel baskınıyla son bulan bir çağlayana neden olur. Bu hormon istilasının sonuçları şunlardır; kortizolün beyin fonksiyonları üzerindeki etkisi, ilkel hayatta kalma stratejisini pekiştirmektir. Duyuları kuvvetlendirmek, zihni köreltmek ve en iyi prova edilmiş eylem hangisiyse onu yapmak; bu alışkanlık çılgılık atmak ya da paniğe kapılıp donakalmak olsa bile! (Goleman, 2000:98).

Kortizol, işleyen bellekten (zekadan) enerji kaynaklarını çalıp, onları duylara yöneltir. Kortizol düzeyleri yüksek olduğunda insanlar daha fazla hata yapar, dikkatleri daha kolay dağılır ve kısa bir süre önce okudukları şeyleri dahi hatırlamakta güçlük çekerler. Stres devam ettiğinde stres hormonları toksit düzeylere ulaşarak sonunda sinir hücrelerini zehirler ve öldürür. Goleman insandaki bu tepkinin beynin en eski ve hayatta kalmadan sorumlu kısmı tarafından verildiğini vurgulamaktadır. "Bu basit bir savaş veya kaç tepkisidir, ancak bugünün modern örgütlerinde, Goleman'ın deyimiyle büyük bir "sabotajcı" haline gelmiştir." (Salopek, 1998:26). Aşağıdaki kısımda kadın ve erkek arasında EQ yeterliliği açısından bir kıyaslama yapılmaktadır.

1.9. DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİNDE KADIN-ERKEK FARKI

Erkek ve kadın beyinlerinin birbirinden farklı yapı ve işlevlere sahip olduğu olgusu son on yılda elektronik tıp alanındaki gelişmelerin sağladığı MR (Manyetik Rezonans) ve CT (Bilgisayarlı Tomografi) teknolojileriyle gözler önüne serilmiştir. Kadınların beynindeki iki yarım küre arasındaki simetri erkeklere göre daha fazladır ve her iki yarım küreyi birleştiren Korpus Kallosum adı verilen nöral bağ daha geniştir (Oksay, 1999b:9). Döllenmeden 6-7 hafta sonra beyin, erkek ve dişi olarak gelişmeye başlamaktadır. Bu dönem erkek ceninin erkeklik hormonlarını (androjenleri) salgılamaya başladığı dönemdir ve düzeyi ergenlikteki düzeyin yaklaşık dört katıdır. Beynin erkek organizasyonunun bu yüksek düzeydeki hormonlar tarafından şekillendirildiği, çeşitli hayvan deneyleriyle de ortaya konmuştur. Sağ beyin; görsel-uzamsal yeti, duygular, soyutlama, biçimler, sol beyin; sözel yeti, ayrıntılar, pratik işler,

somut işler, düzenli ve ardışık olayları daha çok yönetir. Her iki cinste de bu ayrımlar mevcut olmasına karşın beyin kullanımı farklıdır. Kadın beyninde sağ ve sol yarım küreleri bağlayan Korpus Kallosum'un daha ağır ve bağlantı sayısının daha fazla olması, düşüncelere her iki yarım kürenin de aynı anda müdahale etmesi sonucunu doğurmaktadır. Erkek beyninde ise işlevsel bölgeler yaygın değildir ve daha fazla uzmanlaşmıştır. Örnek olarak, duygular sağ yarım küreden, ifade sol yarım küreden yönetildiği için, erkekler ara bağlantıların daha az olması nedeniyle duygularını ifade etmekte; kadınlar ise bağlantılar çok ve yaygın olduğu için duygularını mantıklarından ayırt etmekte zorlanabilmektedirler. Beyindeki organizasyon farklılığı nedeniyle, besteciler daha çok erkek, yorumcular kadın olmaktadır (Yılmaz, 2000:8). Zeka yetenekleri açısından erkekler uzamsal ve matematiksel muhakeme, eşyaları ve kuramları algılama ve anlamlandırmada daha başarılıdır. Erkekler çevreden gelen uyarıları, ancak anlaşılır ve ilgi çekiciyse depolarlar. Kadın beyni ise duyuşsal uyarıları algılamakta ve anlamlandırmakta daha üstündür. Kadınlar daha iyi duyar, koku-tat alır, karanlıkta daha iyi görür, dokunma duyuları daha gelişmiştir ve duyumladığı şeyler onlar için daha büyük bir anlam taşır. Sözel yetenekte, bellekte, duygularını gizlemekte, şefkat, sabır ve düzenlilikte erkeklerden daha başarılıdır.

Kadın beyni geniş bir duyuşsal bilgi yelpazesini algılama, bilgiler arasında bağlantı kurma, kişisel ilişkileri ön plana çıkarma ve iletişim kurmakta daha üstündür. Kadınlar ses, bedensel hareket ve göz ifadelerindeki duyuşsal farkları ve bir çok duyuşsal bilgiyi algılamakta görsel işitsel bilgiyi bütünleştirmekte ve ilişkilendirmekte erkeklerden daha başarılıdır. Toplumsal işaretleri daha iyi fark edebilmekte ve karşılaştıkları kişiler için çok daha kesin karakter yargılarına varabilmektedirler. Örneğin İngiltere'de Nottingham Trent ve Ulster Üniversiteleri araştırmacılarının yaptığı çalışmayı açıklayan Mark Shevlin, kadınların ruhsal açıdan sorunlu erkekleri ilk bakışta tanıdıklarını, bu yeteneğin onlara henüz tanımadıkları kimselerin ileride iyi bir baba adayı olup olamayacaklarını anlamaya imkan verdiğini ileri sürmektedir (Cumhuriyet Bilim Teknik 2000: sayı:10). Ayrıca kadınlar ilgisiz, rasgele bilgileri kısa süreli olarak daha iyi toparlamaktadırlar. Kadının, altıncı his olarak da adlandırılan doğa üstü

sezgisinin ardında, duyularının bu yüksek gelişmişlik düzeyi yatmaktadır. Kadının bu yeteneğinin yukarıda cenin aşamasında şekillendiği belirtilmişti. Bebekler üzerinde yapılan çalışmalar da bunu destekler yönde sonuçlar çıkarmıştır. Örneğin kız bebeklerin insanlarla ve yüzlerle daha çok ilgilendiği, daha erken konuştuğu, kendilerini daha iyi ifade ettiği, yabancı dili daha kolay öğrendikleri, daha iyi duydukları ve daha ahenkle şarkı söyledikleri saptanmıştır (Yılmaz, 2000:8).

Erkek ve kadın arasındaki farklar başka araştırmalarda da doğrulanmıştır. Scientific American dergisinde yayımlanan bir araştırma da yukarıdaki bilgileri desteklemektedir: “Erkekler matematiksel muhakeme, yaratıcılık ve yön bulma gibi yeteneklerde baskın çıkarken kadınlar, konuşma yeteneklerinde, ince koordinasyon isteyen el becerilerinde, matematiksel hesap yapmada, sözcükleri anımsamakta, nesnelere eşleştirmekte erkeklere göre daha üstündür.” (Oksay, 1999b:9). Kadın ve erkek beyinlerinin farklılaşmasını cenin aşamasında sağlayan cinsiyet hormonlarının, erişkin insanların günlük hayatlarındaki iniş çıkışlarının dahi, bu beceriler üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Örneğin adet dönemlerinde kadınların östrojen (kadınlık hormonu) düzeyleri düşmekte, daha sonra yükselmektedir. West Ontario Üniversitesi'nden Elizabeth Hampson, hormon düzeyi yükseldiğinde kadınların, uzamsal becerilerinin gerilediğini, el becerisi ve konuşma yeteneklerinin ise yükseldiğini göstermiştir (Oksay, 1999b:9). Yine testosteron (erkeklik hormonu) alan kadınlarda uzamsal becerilerin yükseldiği görülmektedir. Evrim tarihi açısından ele alındığında kadın ve erkek arasındaki bu beyin farklılaşması anlam kazanmaktadır. 50.000 yıl öncesine dönüldüğünde, erkeğin yaşadığı grubu vahşi hayvanlara karşı korumak ve avlanmak görevi ile kadının, barınağın düzenini sağlamak, yemek yapmak ve çocuklara bakmaktan oluşan görevleri bu beyin işlevleri farklılaşmasını açıklamaktadır. Doğa bu açıdan her iki cinsin birbirini tamamlamasını sağlayarak, türün devamı için büyük bir avantaj yaratmıştır. Ancak sanayi devrimi sonrası değişen toplumsal yapı kadının rollerini değiştirmiş, kadın iş hayatına yoğun olarak girerek sosyal ve ekonomik özgürlük sağlamıştır. Bu dönüşüm iş hayatına kadınsı özelliklerin de girmesine yol açmıştır. Farklı beyin sistemleri ve hormonal yapıların yol açtığı bu

farklılıkların kadın ve erkeğin iş hayatındaki duygusal zekası üzerinde de etkisi olup olmadığı hususu üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır. Yukarıda EQ'nun beyindeki yapısı başlığı altındaki açıklamaların, kadın ve erkek davranışlarına iş hayatında ne şekilde yansıdığı, dolayısıyla EQ açısından kadın ve erkek arasında bir fark olup olmadığı da özellikle son on yılda araştırma konusu olmuştur.

Bu konuda yapılan araştırmaları bir araya getiren Goleman'a göre, EQ yeterliliği açısından kadınlar ve erkekler açısından herhangi bir cinse has özel bir üstünlük söz konusu değildir. Ancak her iki grubun da bazı boyutlarda diğerine göre derece farkı vardır. Binlerce kadın ve erkeğin duygusal zekaları üzerinde yapılan bir analiz, kadınların erkeklere göre çeşitli boyutlardaki farklılıklarını şu şekilde vurgulamaktadır (Goleman, 2000:14):

- i.Kendi duygularından daha haberdardırlar,
- ii.Daha fazla empati gösterirler,
- iii.Kişilerarası ilişkilerde daha başarılıdırlar.

Diğer taraftan erkekler ise aşağıdaki alanlarda kadınlardan farklılaşmaktadırlar:

- i.Kendilerine daha fazla güvenirler,
- ii.Daha iyimserdirler,
- iii.Daha kolay uyum sağlarlar,
- iv.Stres ile başa çıkmakta daha başarılıdırlar.

Goleman, araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında cinsler arasında artıların eksileri götürdüğünü ve bir bütün olarak duygusal zeka yeterliliği açısından cinsler arasında ciddi bir farklılık bulunmadığının görüldüğünü savunmaktadır.

1.10. İŞ YAŞAMINDA IQ: EĞİTİMLİ YETERSİZLİK

Örgütsel hayatta IQ ve EQ'nun performans üzerindeki etkisi üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların neredeyse tamamı IQ yeterliliğinin sadece işe girişte bir eşik olduğunu, örgütsel hayata girdikten sonra, başarıyı belirleyen şeyin, kişinin duygusal yeterlilikleri olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin ABD'de Center for Creative Leadership, yöneticilerin iş hayatında

uğradığı başarısızlıkların %75'inin EQ ile ilgili faktörlerden kaynaklandığını ortaya koymuştur (Tauber, 2000:48). Bu faktörler arasında kişilerarası problemleri çözmekte başarısızlık, çatışma veya sorun alanlarında takım liderliği konusunda hatalı yaklaşımlar ve değişme ve müşterinin beklentilerine uyumda yetersizlik ve müşteri güvenini sağlayamamak gibi faktörler yer almaktadır.

Yine Forum Corp. tarafından yapılan bir başka araştırma, kaybedilen işlerin %70'inin EQ'yla bağlantılı nedenlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır (örneğin müşterinin sadece tezgahlar veya satış elemanını insani yönden itici bulması gibi) (Tauber, 2000:48). "Yönetimsel başarısızlık konusunda yapılan diğer çalışmalar da, EQ eksikliğini birincil faktör olarak ön plana çıkarmaktadır. 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalarda Shipper ve Dillard, kendinin farkında olamama, Leslie ve Velsor, değişim konusunda yetersizlik, Lombardo ve Eichinger ve McCall ve Lombardo, diğerlerine hatalı muamele, Lombardo ve McCauley, kişilerarası ilişkilerde problemler gibi karakter zaaflarını, başarısızlık nedeni olarak saptamışlardır" (Tucker, 2000:331).

Cooper da kendi araştırmalarının yüksek EQ'lu insanların kariyer başarısının daha yüksek, kişilerarası ilişkilerinin daha güçlü olduğunu ve liderlik becerilerinin ve genel sağlıklarının EQ'su düşük olanlara göre daha iyi olduğunu gösterdiğini belirtmektedir (Cooper, 1997:31).

Drucker, "Etkin Yöneticilik" adını taşıyan kitabında bu konuyu şöyle dile getirmektedir (Drucker, 1994:9) "Yüksek zeka, yöneticiler arasında yeterince sık görülen bir özelliktir. Hayal gücü de öyle. Bilgi düzeyi ise giderek yükseliş göstermektedir, ama bir insanın etkinliği ile onun zekası, hayal gücü ya da bilgi düzeyi arasında pek az bir ilişki olduğu da ortadadır. Parlak insanlar, çok sık olarak dikkat çekici ölçüde etkin olmaktan uzaktırlar; onlar, parlak olmanın kendi başına başarıya ulaşmayı sağlayamayacağını kavrayamamaktadırlar."

Goleman, yüksek bir teknik zekanın tek başına, iş dünyasında her problemi çözmek için yeterli olduğu yönündeki düşüncenin yarattığı başarısızlık durumunu "eğitilmiş yetersizlik" olarak adlandırmaktadır ve eğitim sistemlerimizde bireylerin "IQ kaslarının, kişisel ve sosyal yeterlilik kaslarının gelişmemesi pahasına güçlendirildiğini" belirtmektedir (Goleman, 2000:60).

Goleman'a göre okullarda sadece teknik zekanın ve kavrayışın geliştirilmesine yönelik olarak yapılan yatırımlar ve duygusal zekanın ihmali, eğitimli kadroların iş hayatında başarısız olmalarına yol açmaktadır. İş dünyasında yöneticiler artık iletişim becerisini şirketlerine almayı düşündükleri elemanlarda en çok aradıkları kriter olarak birinci sıraya yerleştirmektedir. Türkiye'de de Marmara Üniversitesi'nde yapılan bir araştırma aynı sonuçları ortaya koymuştur. Sanayiciler, şirketlerine mühendis alırken birinci sırada iletişim becerisine bakmakta, teknik donanımı ise dördüncü sıraya koymaktadırlar. Oysa aynı araştırmaya yanıt veren üniversite hocaları, sanayicilerin öncelikle teknik donanımı yüksek olan adayı tercih edeceklerini düşündüklerini belirterek, eğitim sisteminin odaklandığı kriterler ile iş dünyasının beklentilerinin ne denli uzak düşmeye başladığını göstermektedirler (Capital 1996:109).

Yukarıda aktarılan görüş ve araştırma bulguları, önemli bir gerçeğe işaret etmektedir. Yönetim becerisinde en temel olgulardan biri, kişisel, kişilerarası ve takım becerilerindeki yeterlidir. Güçlü analitik ve sayısal beceriler önemlidir, fakat yeterli değildir. Başarılı yöneticiler, insanlarla etkili bir şekilde çalışabilme becerisini geliştirebilmelidir. Kişilerarası beceriler, yakın zamanlara kadar ne işletme okullarındaki öğrenciler, ne de hırslı yöneticiler için birinci sırada yer almamaktaydı. Günümüzde IQ açısından zeki, ama duygusal zekadan yoksun olan pek çok kişi, IQ'ları daha düşük ama EQ becerileri daha yüksek kişilerin emri altında çalışmaktadır.

Goleman, duygusal zeka kavramını bireysel plandan kolektif plana da aktarmakta ve EQ'nun önemini kavramış şirketlerin geleceğin şirketleri olacağını söylemektedir. Duygusal Zekası düşük örgütler, hatalara karşı hoşgörülü değildir, yaratıcılığı değil sadece alışılmışı ödüllendirirler, farklı görüşleri cesaretlendirmez, yöneticilere yönelik eleştirileri boğar ve gizliliği özendirirler. Aksine EQ'su yüksek örgütler, açıklık ve şeffaflığı, saygılı bir rekabeti, yapıcı eleştirileri, esnekliği ve çok yönlü iletişimi özendirirler (Book, 2000:44). Time Management International'ın (TML) başkanı Claus Moller, 1990-97 yılları arasında Avrupa'da yapılan anketlerde her on kişiden sadece ikisinin çalıştığı şirketten memnun olduğunu ortaya çıktığını

belirtmektedir. Yine Amerikan Çalışma Bakanlığı 1995 verilerine göre işinden istifa edenlerin %46'sı, takdir edilmediği için istifa ettiklerini beyan etmişlerdir (Öymen, 1998:8). Bu bulgular gelişmiş sanayi ülkelerinde dahi şirketlerin, çalışanlarını memnun edecek bir duygusal zekaya ulaşmaktan uzak olduğunu göstermektedir.

1.11. IQ VE DUYGUSAL ZEKA: GELİŞTİRMEK MÜMKÜN MÜ?

İnsan zekasının kaynakları, zeka üzerinde genlerin ve çevrenin ne ölçüde etkili olduğu, dolayısıyla zekanın geliştirilip geliştirilemeyeceği konusu, bilim dünyasının en tartışmalı konularındandır. Tartışmanın bir yönü, genetik belirlenimcilik tezinin bir dönem ırk ayrımcılığı ve etnik temizlik politikasını benimseyen siyaset ve devlet adamlarına malzeme oluşu ve örneğin 20. yüzyılın en büyük felaketlerinden birine, Hitler'in "üstün ırk yaratma politikasına" (öjenieugenics) ve milyonlarca Yahudi'nin katledilmesine kadar uzanmaktadır (Encyclopaedia Britannica 1999). Genetik çalışmaları son 20 yılda bu alanda önemli gelişmeler yaşanmasına yol açmıştır. Aşağıdaki kısımda hem IQ hem de EQ açısından zekanın geliştirilebilirliği konusu ele alınmaktadır.

1.11.1. IQ'NUN KALITSALLIĞI

Richard J. Herrnstein ve Charles Murray, 1994 yılında yayınlanan "Çan Eğrisi" (Bell Curve) adlı kitaplarında, zekanın büyük ölçüde kalıtsal olduğunu ve suça eğilim, yoksulluk gibi önemli sosyal olguların genellikle düşük zekadan kaynaklandığını düşündükleri için alt tabakayı oluşturan çoğunluğun elit tabakanın egemenliği altında varlığını sürdürmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Herrnstein ve Murray, 1994:642-643). Yani bu durumda Afrika kökenli Amerikalılar, kaderlerine razı olup, sınıf atlamak için mücadele etmemeliydiler, zira zeka katsayıları bir üst sınıfa çıkmaları için yetersizdi. Daha da kötüsü, ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar bu katsayı sabit kalmaya mahkumdu, çünkü düşük IQ'ları genetik yapılarından kaynaklanıyordu! Bu sansasyonel kitap, zeka konusundaki tartışmaları tekrar alevlendirmiştir. Zekanın ne kadarının kalıtsal ne kadarının çevresel etkenlerle biçimlendiği sorusu halen kesin olarak çözümlenememiştir. Herrnstein ve Murray, genetik etkinin ortalama olarak %60

olduğunu iddia etmektedirler (Herrnstein ve Murray, 1994:23). Ancak onlara göre bazı alanlarda bu etki %80'lere kadar çıkabilmektedir. Benzer bir değerlendirmeyi Hamer ve Copeland da yapmakta, onlar da ortalama %50'lik bir değer ileri sürmektedirler (Hamer ve Copeland, 2000:232). Aşağıda Hamer ve Copeland'ın bu tezlerini dayandırdıkları çalışmalar verilmiştir (Hamer ve Copeland, 2000:231-232).

Genlerin zeka seviyesinde etkisini tam olarak ölçmek için bugüne kadar üç değişik yol kullanılmıştır. En iyi yöntem ayrı yetiştirilen tek yumurta ikizlerini incelemektir, çünkü aynı genlere sahiptirler, fakat ayrı çevrelerde yetişmişlerdir. Bu şekildeki 158 ikize yapılan bir analiz 0.75 gibi bir korelasyon vermiştir ki bu da zekanın %75 oranda kalıtsal olduğunu göstermektedir. Yani zeka düzeyi sonuçları arasındaki dörtte üçlük fark gen farklılığından kaynaklanmaktadır. İkinci metot, bir arada yetiştirilen tek yumurta ikizlerini, çift yumurta ikizleriyle kıyaslamaktır. Eğer korelasyon tek yumurta ikizlerinde çift yumurta ikizlerine oranla daha büyükse -eğer tek yumurta ikizleri zeka bakımından daha benzer iseler- bunda genlerin etkili olduğu düşünülebilecektir. 70 yıl boyunca, 10.000'den fazla ikiz üzerinde yapılan bir çok değişik çalışmaya bakıldığında; ortalama korelasyonun tek yumurta ikizler için 0.86, çift yumurta ikizleri için 0.60 olduğu görülmektedir. Bu ikizler aynı çevrede yetiştirildiklerinden kalıtsallığı tahmin edebilmek için en iyi yol tek yumurta ikizleri ile çift yumurta ikizleri arasındaki farkı 2 ile çarpmaktır ki bu da %52 gibi bir değer verir. Üçüncü yaklaşım da evlat edinilmiş olan çocuklara, ailelerine ve kardeşlerine bakmaktır. Çocukları tamamen başkası tarafından yetiştirilmiş olmasına rağmen 720 çift biyolojik anne-baba ve öz çocukları arasındaki korelasyon 0.24 idi. Üvey aileler tarafından yetiştirilmiş 203 çift öz kardeş arasındaki korelasyon da 0.24 idi. Bunlar sadece %50 genetik olarak bağlı birinci dereceden akrabalar oldukları için bu korelasyonların ikiye katlanması gerekir, bu da kalıtsallık oranının %48 olduğunu göstermektedir.

Bu üç oldukça değişik deneysel proje, Hamer ve Copeland'i şu sonuca götürmüştür: "Zeka testi sonuçları önemli derecede kalıtsaldır. Kalıtsallığın gerçek rakamının %48 mi, yoksa %75 mi olduğu hakkında tartışmalar olabilir; ancak ikizler, aile ve evlat edinme hakkında bütün dünya literatürü

birleştirildiğinde, çalışmalar %50 gibi bir oran vermektedir. Başka hiç bir faktör zihinsel yeteneği tespit etmede genlerden daha önemli değildir!" (Hamer ve Copeland, 2000:232).

Zekanın kalıtsallığı düşüncesine pek çok karşı iddia da gelmiştir. Örneğin, Michigan Üniversitesi'nden psikolog Richard E. Nisbett, Çan Eğrisi kitabının yazarları Hermstein ve Murray'ın görüşlerine katılmamaktadır: "Kitabın yazarları, IQ'nun belirli bir sınıra kadar artırılabilirliğini, bu sınırın üzerine çıkmanın mümkün olmayacağını iddia ediyor. Bence yazarlar bu konuda haklı, ancak bu sınırın yüksekliği konusunda yanılıyorlar. IQ'nun sınırı, onların öngördüğünden daha yüksek!" (Oksay, 1999a:8). Nisbett, geleneksel eğitim yöntemleriyle bile IQ'nun yılda 3 ya da 4 puan yükseltilebileceğini belirtmektedir. Psikologlara göre sanayileşmiş ülkelerde zeka katsayıları son 10 yılda giderek yükselen bir eğilim izlemektedir. Bu olguya "Flynn Etkisi" adı verilmektedir (Oksay, 1999a:8). 10 yıllık bir sürenin genetik yapının değişimi için yeterli olmadığını belirten bilim adamları, zeka katsayısındaki bu olumlu değişimin, tümüyle çevresel koşulların iyileştirilmesinden kaynaklandığına inanmaktadırlar. Yani olumlu bir çevre kişinin "potansiyel zekasını" sonuna kadar kullanmasını sağlamaktadır (Aydoğan, 2001a:6).

1.11.2. DUYGUSAL ZEKA'NIN GELİŞTİRİLEBİLİRLİĞİ

Uzmanlara göre yukarıda özetlenen bugünkü verilerle, ortalama %50-60 oranında kalıtsal olduğu ve olumlu çevresel koşullarla belli bir miktar geliştirilebileceği düşünülen IQ'ya zıt olarak EQ, öğrenilebilir bir takım becerilerden oluştuğu için kişinin yaşı ilerledikçe gelişmektedir. İnsanların ilerleyen yaşlarıyla birlikte toplumsal ilişkileri ve çevrelerindeki olayları daha dengeli değerlendirmeye başladıkları, daha uyumlu, daha kontrollü ve genel olarak daha iyi iletişimci olduğu bilinmektedir. Örneğin iş dünyasında yöneticiliğe yeni adım atmış bir kişinin davranışlarındaki acemilik, bir süre sonra ortadan kalkmakta, kişi bir kaç yıl sonra, artan tecrübe ve birikimleriyle çok daha tutarlı ve kendine özgü bir yönetici modeli oluşturabilmektedir. Yönetim biliminin en önemli isimlerinden Drucker da, yöneticilikte etkinliğin öğrenilebileceğini ve bunun "sistemik çalışmayla" gerçekleşeceğini vurgulamaktadır. Ona göre

üstün başarılılar, “masaldaki kaplumbağa gibi adımlarını sırayla atarlar ve hedefe ilk önce ulaşanlar onlar olurlar” (Drucker, 1994:9). Drucker yine liderliğin doğuştan gelen bazı yetenekleri de barındırdığını düşündüğünü, ancak bu yeteneklerin sistemli çalışma ve sabırla, herkes tarafından öğrenilebileceğini şu sözleriyle dile getirmektedir (Drucker, 2000:180): “Matematikçiler matematikçi doğarlar. Ama herkes trigonometriyi öğrenebilir!” Belki de bu konuda en etkileyici değerlendirme Thomas Edison’inkidir (Bender, 2000:39): “Deha, yüzde bir ilham ve yüzde doksan dokuz alın teridir.”

EQ’nun yaşla birlikte gelişmesine, spor sahasından da ilginç bir örnek verilebilir. Yüzme sporunda Sydney Olimpiyatları’na giden ABD milli takımındaki yaş ortalamasının 30’a yaklaştığı saptanmış ve 15-16 yaşlarındaki genç sporcuların nasıl olup da orta yaşlıların gerisinde kaldığı araştırılmıştır. Sonuçta, gençlerin kötü bir çıkışın ardından kolayca paniğe kapılmaları, diğer taraftan tecrübelilerin çok “soğukkanlı” davranabilmesi, başarı için gereken “psikolojik konsantrasyonu” ancak tecrübeli ve orta yaşlı sporcuların gösterebilmesi, günlük çalışmalarda 15-16 yaşındaki gençlerin sadece havuz çalışması yapmaları, tecrübelilerin ise daha fazla “sabır” ve “kontrol” gerektiren yoga ve nefes çalışmalarıyla performanslarını geliştirmeleri temel nedenler olarak ortaya çıkmıştır (Hürriyet 2000:4).

Goleman, EQ’nun geliştirilebilirliği konusunda şunları söylemektedir: “IQ’nun tersine EQ önemli ölçüde yükseltilebilir. İnsanlar duygusal açıdan eşit yaratılışlı değildirler, herkesin doğası farklıdır. Fakat bunun yanında davranışlar, kendini ifade ediş biçimi ve duyguları kullanma şekli kayda değer biçimde değiştirilebilir.” (Goleman, 1998b:93). İnsanlar, yıllar geçtikçe, kendi duyguları ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal becerilerini geliştirmekte ustalaşmakta ve dolayısıyla EQ’ları da giderek yükselmektedir. Ancak EQ’nun iş dünyasında geliştirilebilmesi basit bir kursla mümkün olmamaktadır (Goleman, 1998c:28-30). Goleman’ın “Altı Hafta Olgusu” olarak isimlendirdiği bu olguya göre, yöneticiler bu tür bir kursa katıldıktan altı hafta sonra kurs öncesi seviyelerine geri dönmektedirler. Bunun en büyük nedeni, bilişsel ve teknik zekayla ilgili neokorteksin bu bilgileri (örneğin bir matematik kuralını öğrenmek vb.) kolayca

almasından farklı olarak davranış değişimiyle ilgili daha alttaki beyin bölgelerinin sürekli tekrar ve pratiğe ihtiyaç duymalarıdır (Salopek, 1998:26). Bařka bir deyişle kişinin geride kalan yıllarla birlikte kazandığı tecrübelerle şekillenen olgunlaşmasının, EQ ile doğrudan bir bağlantısı vardır ve bu nedenle EQ yeterliliğinin bir tür “olgunlaşma” olduğu dūřünebilir. Halk arasında “Zeka+Tecrübe=Akıl” şeklinde bilinen formül de aynı olguyu vurgulamaktadır (Aydoęan, 2001a:6). Temelde tecrübe kazanma ve olgunlaşmayla olan ilişkisi EQ’nun geliştirilebilir bir zeka türü olduğunu göstermektedir. EQ’nun geliştirilmesi üzerine Time dergisinde yayınlanan bir araştırma, ABD’de pek çok okulun, EQ eğitimini denemeye başladığını ve sonuçların son derece ümit verici olduğunu göstermektedir (Ratnesar, 1997:62).

İkinci bölümde bahsededeğimiz araştırmada, kamu kurumlarında hizmet sektöründe çalışan ast ve üstlerin duygusal zeka durumlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MANİSA VE ANKARA İLLERİNDE ASTLAR VE ÜSTLER ARASINDA DUYGUSAL ZEKA ARAŞTIRMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünyanın her yerinde duygusal zekanın önemi ve gücü tanınmaya ve kabul edilmeye başlanmıştır.

Bu araştırma Manisa ve Ankara illerindeki Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı iki kamu kuruluşu olan, Sosyal Sigortalar Kurumu ile Bağ-Kur İl Müdürlüklerinde çalışan ast ve üstlerin duygusal zeka durumlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Manisa ve Ankara illerinde bulunan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı iki kamu kuruluşu olan Sosyal Sigortalar Kurumu ve Bağ-Kur İl Müdürlüklerinde çalışan personel arasında yapılmıştır. Bireysel bir çalışma olması ve iş yerlerindeki iş yoğunluğu nedeniyle ancak Manisa Sigorta İl Müdürlüğünde 57 (43 ast, 4 üst), Bağ-Kur İl Müdürlüğünde 38 (28 ast, 10 üst) ve Ankara Sigorta İl Müdürlüğünde 14 (13 ast, 1 üst), Bağ-Kur İl Müdürlüğünde 21 (8 ast, 13 üst) olmak üzere toplam 130 personel ankete cevap vermiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

i.Araştırmanın ana hipotezi: Manisa ve Ankara ilinde astlar ve üstler arasında duygusal zeka açısından anlamlı bir farklılık mevcuttur.

ii.Araştırmanın ikinci hipotezi: Manisa ve Ankara ilinde SSK ve Bağ-Kur çalışanları arasında duygusal zeka açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

iii.Araştırmanın üçüncü hipotezi: Farklı algı perspektifleri kullandığı düşünülen erkekler ve kadınlar arasında duygusal zeka açısından anlamlı farklılık mevcuttur.

iv.Araştırmanın dördüncü hipotezi: Yaş gruplarına göre duygusal zeka açısından anlamlı farklılık mevcuttur.

Anketin uygulanması ve hipotezlerin analizine ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

2.4. ANKETİN UYGULANMASI VE HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bu iki kamu kuruluşunda, çalışanların ve yöneticilerin duygusal zeka durumlarını araştırmak amacıyla Dr. K.V. Petrides¹'den alınan 30 sorudan oluşan anket² İngilizce bilen akademik personel yardımıyla Türkçe'ye çevrilerek uygulanmıştır.

Anket formunda yer alan soruların, çalışanlara uygulanabilmesi için İl Müdürlerinin izinleri alınmıştır.

Anket soru formu, 1 (Hiç katılmıyorum) ve 7 (Tamamen katılıyorum) arasında değişen yedili Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Likert ölçekleri, "bireylerin toplam puanlar skalası üzerindeki yerlerini belirlemeyi sağlayan ölçekler" (Özdamar 1999:100) olduğundan, bu çalışmada çalışma amacı açısından uygun bulunarak tercih edilmiştir.

Anketi oluşturan sorulara duygusal zekası yüksek kişilerin anlam bakımından olumlu olan 15 soruya (1,3,6,9,11,15,17,19,20,21,23,24,27,29,30) 7 ve 7'ye yakın, geri kalan anlam bakımından olumsuz 15 soruya (2,4,5,7,8,10,12,13,14,16,18,22,25,26,28) ise 1 ve 1'e yakın puan vermeleri beklenmiştir.

Araştırmada, bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketlere verilen cevaplar, bilgisayarda SPSS programına kodlanarak tanımlanmıştır. Analize hazır hale getirilen bilgiler, araştırmacının amacına uygun olarak, aritmetik ortalama, bağımsız t testi ve ANOVA-Scheffe testi istatistiksel yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Anket sorularının güvenilirlik analizi Cronbach alfa yöntemiyle belirlenmiştir. Sonuçlar her bir soru için il, işyeri, görev, cinsiyet ve yaş faktörlerine göre çalışanlar ve yöneticiler için ayrı tablolarda gösterilmiştir.

Çalışanlara ve yöneticilere uygulanan anket formu ekler bölümünde sunulmuştur.

¹ Institute of Education, University of London, UK.

² Dr. K.V Petrides'in The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF) 30 soruluk, global duygusal zeka anketi.

2.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

SPSS paket programı ile gerçekleştirilen analizlerin sonuçları aşağıda verilmektedir.

2.5.1.GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

İstatistik biliminde testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bugüne kadar güvenilirlik analizi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Güvenilirlik katsayılarından sıklıkla kullanılanları, Cronbach Alfa katsayısı ve Kuder-Richardson katsayılarıdır. Cronbach Alfa katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır. Temel varsayımları aşağıdaki gibidir (Özdamar, 1999:512):

- Her soru toplam skorun bir bileşeni olmalıdır,
- Ölçekte toplanabilirlik özelliğinin bulunması gerekir.

Bu çalışmada, yukarıdaki iki varsayımı mevcut anket üzerinde test etmek amacıyla, SPSS programı ile Cronbach Alfa Güvenirilik testinin yapılması tercih edilmiştir. Analizle araştırmada kullanılan ve toplam puanlama üzerine kurulu Likert Ölçeğine dayalı anketin güvenilirliğini ortaya koymaya yarayan Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. 0 ile 1 arasında değişim gösteren Cronbach Alfa katsayısı, soruların ortalama korelasyonuna ya da kovaryansına dayanarak hesaplanmaktadır. Yani sorular arasında pozitif korelasyon, katsayıyı 1'e, negatif korelasyon ise 0'a yaklaştırmaktadır. Literatürde alfa değerlerinin değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir (Özdamar, 1999:522):

- 0,00<=alfa<0,40 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0,40<=alfa<0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- 0,60<=alfa<0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- 0,80<=alfa<1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 1'de 130 kişiyi kapsayan bu araştırmanın güvenilirlik analizi verilmektedir.

Tablo 1. Anket Güvenilirlik Analizi

SORULAR	Ortalama	Std.Sapma	Birim		
1.Duyularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	5,3308	1,8103	130		
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	3,7923	2,2194	130		
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	5,4385	1,689	130		
4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	3,9077	2,2703	130		
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	3,6846	2,3196	130		
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	5,8077	1,5507	130		
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	3,1769	2,133	130		
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	3,1308	2,0475	130		
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	5,8692	1,4858	130		
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	2,9615	2,0962	130		
11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	4,5538	1,7612	130		
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	2,7231	2,0232	130		
13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınılar	2	1,8925	130		
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	3,0385	2,085	130		
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	4,7462	1,8773	130		
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	2,8538	2,2794	130		
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	5,5231	1,8728	130		
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	2,9	1,8546	130		
19.Genelde İstediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	5,3462	1,7684	130		
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	5,6692	1,5168	130		
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	4,8923	1,6993	130		
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	3,4615	2,0878	130		
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	6,0538	1,4159	130		
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	5,8615	1,4772	130		
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	3,8769	2,3061	130		
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	3,2692	1,964	130		
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	4,8923	1,9539	130		
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	1,7923	1,5234	130		
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	5,5231	1,7967	130		
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	4,1615	2,0376	130		
Birim Sayısı = 130,0					
Varyans	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Mak./Min.
1,5918	4,2079	1,7923	6,0538	4,2615	3,3777
Güvenilirlik Katsayıları 30 soru					
Alfa = ,8195 Standart alfa = ,8256					

Yukarıda da görüldüğü gibi anket sorularının alfa değeri 0,8195 olarak saptanmıştır. Bu değer istatistik literatüründe “yüksek derecede güvenilirliği” temsil etmektedir.

2.5.2. HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Hipotezleri analiz etmek amacıyla kullanılan ortalama hesapları, bağımsız t testi ve ANOVA-Scheffe testleri, duygusal zeka durumlarını ortaya

koymuş ve mevcut hipotezlerin tümü analiz edilmiştir. Aşağıda tek tek hipotezlerle bağlantılı olarak bu analizlerin sonuçları verilmektedir.

2.5.2.1. AST VE ÜST KIYASLAMASI

Araştırmanın birinci hipotezi, Manisa ve Ankara ilinde astlar ve üstler arasında duygusal zeka açısından anlamlı bir farklılığın olduğu yönündedir. Bu hipotezi test etmek amacıyla, astların ve üstlerin Manisa ve Ankara'daki ortalamaları Tablo 2 ve 4'te verilmiştir.

Görev bakımından istatistiki açıdan anlamlı farklıklar (t'nin iki yönlü anlamlılık değeri $p \leq 0,05$) olup olmadığı bağımsız t testi yoluyla araştırılmıştır. Anlamlı farklılık saptanan değişkenler Tablo 3 ve 5'te verilmiştir.

Tablo 2. Manisa İlindeki Ast ve Üst Ortalamaları

MANİSA (AST)				MANİSA (ÜST)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	70	6	1,251	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	25	6,200	1,258
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	70	5,886	1,629	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	25	6,161	0,987
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	70	5,814	1,653	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	25	6,160	0,943
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	70	5,729	1,522	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	25	6,160	1,106
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	70	5,586	1,664	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	25	5,920	1,525
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	70	5,543	1,831	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	25	5,800	1,633
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	70	5,329	1,839	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	25	5,760	1,508
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	70	5,314	1,774	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	25	5,640	2,059
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	70	5,314	1,967	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	25	5,600	1,915
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	70	5,143	1,906	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	25	5,440	1,938
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	70	4,686	2,033	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	25	5,400	1,683
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	70	4,571	1,69	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	25	5,080	1,73
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	70	4,514	1,976	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	25	4,920	2,139
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	70	4,443	1,997	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	25	4,800	1,708
11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	70	4,357	1,858	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	25	4,120	2,538
4.Genellikle duygularıma hakim olmakta zorlanırım	70	4,257	2,295	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	25	4,040	2,318
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	70	3,943	2,302	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	25	3,960	2,318

2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	70	3,886	2,223	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	25	3,840	2,249
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	70	3,586	2,17	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	25	3,560	2,002
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	70	3,557	2,237	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	25	3,520	2,044
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	70	3,371	2,051	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	25	3,360	1,977
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	70	3,2	2,11	4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	25	3,160	2,304
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	70	3,1	2,072	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	25	3,080	1,891
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	70	3,057	2,419	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	25	2,880	2,147
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	70	3,043	1,974	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	25	2,760	2,241
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	70	2,914	1,991	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	25	2,560	1,938
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	70	2,9	1,987	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	25	2,520	1,806
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	70	2,8	2,026	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	25	2,400	2,021
13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırırlar	70	2,086	2,005	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	25	1,680	1,314
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	70	2,043	1,789	13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırırlar	25	1,520	1,194

Tablo 3. Manisa İlinde Ast ve Üst Arasındaki Farklılıklar

Sorular		Levene Varyans Eşitliği Testi	Ortalamaların Eşitliği için t-testi	Df	İki Yönlü Anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	
		F						Anlamlılık (Sig.)
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	Varyanslar eşit	9,203	,003	-2,257	93	,026	-,8457	,3746
	Varyanslar eşit değil			-2,920	76,114	,005	-,8457	,2896
4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	Varyanslar eşit	,335	,564	2,050	93	,043	1,0971	,5352
	Varyanslar eşit değil			2,046	42,184	,047	1,0971	,5362
20.Genellikle yaşamımdan memnunuz	Varyanslar eşit	10,223	,002	-1,631	93	,106	-,5743	,3521
	Varyanslar eşit değil			-2,095	74,818	,040	-,5743	,2741
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	Varyanslar eşit	,013	,909	-2,106	93	,038	-,8286	,3934
	Varyanslar eşit değil			-2,110	42,483	,041	-,8286	,3926

Not: t testinin iki yönlü anlamlılık değeri, Levene testi p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğunda varyansların eşit olmadığı kriteri hisasındaki değer olarak alınmaktadır.

Tablonun not kısmında da belirtildiği gibi, farklılıkların ortaya çıkarılmasında mevcut literatür Levene Varyans Eşitliği testi sonuçlarının tabloda "anlamlılık (sig.)" sütununda gösterilen p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğu durumlarda, varyansların eşit olmadığı değerlerin dikkate alınmasının

daha sağlıklı olduğunu savunmaktadır (Ergün, 1995:170). Bundan sonra t testi değerlendirmelerinde bu kriter dikkate alınacaktır.

T testinin iki yönlü anlamlılık değerleri bu çerçevede 3. ve 20. sorular için varyansların eşit olmadığı kriteri ile (Levene $p \leq 0,05$ olduğundan) t'nin iki yönlü anlamlılık değeri sırasıyla 0,005 ve 0,040 alınmıştır. 4. ve 21. sorular için ise varyansların eşit olduğu kriteri ile (Levene $p > 0,05$ olduğundan) t'nin iki yönlü anlamlılık değerleri 0,043 ve 0,038 olarak alınmıştır.

Yukarıda verilen değerler, Manisa ilinde ast ve üstler arasında 3., 4., 20. ve 21. sorularda anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. 3. ve 20. sorularda bulunan anlamlı farklılık, Tablo 2'de görüleceği üzere üstlerin astlara oranla genel olarak motivasyonlarının daha yüksek ve yaşamlarından daha memnun olduklarını ortaya koymaktadır.

Ayrıca üstlerin astlara göre kendilerini daha iyi müzakereci (soru 21) olarak gördükleri, yine üstlerin astlara göre duygularına daha çok hakim oldukları (soru 4) sonucuna varılmıştır.

Tablo 4. Ankara İlindeki Ast ve Üst Ortalamaları

ANKARA (AST)				ANKARA (ÜST)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	21	6,048	1,117	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	14	6,714	0,611
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	21	5,81	1,436	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	14	6,643	0,633
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	21	5,762	1,179	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	14	6,071	1,685
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	21	5,714	1,488	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	14	6	1,664
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	21	5,571	1,434	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	14	5,714	1,59
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	21	5,476	1,504	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	14	5,714	1,383
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	21	5,333	1,853	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	14	5,643	2,098
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	21	5,286	1,102	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	14	5,5	1,951
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	21	5,191	1,662	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	14	5,5	1,557
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	21	5	1,549	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	14	5,429	1,785
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	21	5	1,732	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	14	5,357	2,061
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	21	4,952	1,774	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	14	5,214	2,359
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	21	4,952	1,499	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	14	5,143	2,07

11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	21	4,762	1,513	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	14	5	2,148
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	21	4,143	1,878	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	14	4,786	1,762
4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	21	3,857	1,957	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	14	3,857	2,445
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	21	3,667	2,008	4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	14	3,571	2,377
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	21	3,619	2,355	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	14	3,5	2,594
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	21	3,571	2,249	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırmada konusunda güçlük çekerim	14	3,357	2,307
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	21	3,191	1,806	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	14	3,214	2,455
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	21	3,048	1,802	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	14	3,214	2,392
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	21	2,857	2,128	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	14	3,214	2,424
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	21	2,857	1,74	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	14	3,214	1,929
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırmada konusunda güçlük çekerim	21	2,81	1,94	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	14	3,143	2,742
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	21	2,81	2,064	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	14	3,143	1,916
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	21	2,714	1,454	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	14	3,143	2,282
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	21	2,619	1,774	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	14	2,786	2,119
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	21	2,333	1,826	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	14	2,714	2,128
13.Yakınların çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırırlar	21	1,81	1,47	13.Yakınların çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırırlar	14	2,714	2,673
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	21	1,619	1,071	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	14	1	0

Tablo 5. Ankara İlinde Ast ve Üst Arasındaki Farklılıklar

Sorular		Levene	Anlamlılık (Sig.)	Ortalamaların	df	İki Yönlü Anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
		Varyans Eşitliği Testi		Eşitliği İçin t-testi				
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	Varyanslar eşit	6,104	,019	-2,375	33	,024	-1,0000	,4210
	Varyanslar eşit değil			-2,751	28,588	,010	-1,0000	,3635
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	Varyanslar eşit	1,443	,238	-2,741	33	,010	-2,0714	,7558
	Varyanslar eşit değil			-2,780	29,351	,009	-2,0714	,7451
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	Varyanslar eşit	33,206	,000	2,151	33	,039	,6190	,2878
	Varyanslar eşit değil			2,648	20,000	,015	,6190	,2338

Not: t testinin iki yönlü anlamlılık değeri, Levene testi p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğunda varyansların eşit olmadığı kriteri hisasındaki değer olarak alınmaktadır.

6 ve 28. sorulardan elde edilen sonuçlar, üstlerin astlara göre tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere insanlarla daha etkin iletişim kurma ve yakınları ile daha iyi ilişki kurabildiklerini göstermektedir. Ancak 25. soruda üstlerin astlara göre

haklı olduklarını bildikleri halde geri adım atabilme eğiliminin daha yüksek olduğu tablo 5 incelendiğinde de görülmektedir.

2.5.2.2. SSK VE BAĞ-KUR KIYASLAMASI

Araştırmanın ikinci hipotezi, Manisa ve Ankara illerinde SSK ve Bağ-Kur çalışanları arasında duygusal zeka açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı yönündedir. Bu hipotezi test etmek amacıyla, SSK ve Bağ-Kur personelinin Manisa ve Ankara'daki ortalamaları Tablo 6 ve 8'de verilmiştir.

İşyeri bakımından istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların (t'nin iki yönlü anlamlılık değeri $p \leq 0,05$) olup olmadığı bağımsız t testi yoluyla araştırılmıştır. Hipotezimizin aksine Manisa'da 17. soruda anlamlı farklılık saptanmış ve elde edilen değerler Tablo 7'de verilmiştir. Ancak Ankara iline ilişkin değerlendirmemizde işyerleri açısından anlamlı farklılık bulunamamış olup bu da hipotezimizi doğrulamaktadır.

Tablo 6. Manisa İlindeki SSK ve Bağ-Kur Ortalamaları

MANİSA (SSK)				MANİSA (BAĞ-KUR)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	57	6,088	1,629	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	38	6,079	1,148
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	57	6,018	1,408	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	38	5,921	1,194
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	57	5,93	1,557	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	38	5,895	1,573
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	57	5,912	1,515	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	38	5,79	1,398
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	57	5,667	1,651	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	38	5,763	1,344
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	57	5,526	1,974	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	38	5,737	1,606
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	57	5,509	1,702	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	38	5,684	1,544
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	57	5,386	1,81	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	38	5,553	1,483
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	57	5,281	2,085	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	38	5,105	1,657
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	57	5,14	2,013	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	38	5,026	2,199
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	57	5	1,793	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	38	5,026	1,808
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	57	4,614	1,989	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	38	4,737	1,841
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	57	4,561	2,196	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	38	4,684	1,862
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	57	4,351	2,272	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	38	4,526	1,955

11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	57	4,333	1,796	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	38	4,474	1,572
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	57	4	2,062	4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	38	4,105	2,299
4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	57	3,877	2,376	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	38	4,079	2,085
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	57	3,79	2,343	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	38	3,763	2,098
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	57	3,719	2,186	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	38	3,447	2,402
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	57	3,632	2,373	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	38	3,368	2,111
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	57	3,404	2,112	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	38	3,342	2,044
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	57	3,386	2,077	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	38	3,079	2,045
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	57	3,368	1,979	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	38	2,816	1,915
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	57	3,158	2,433	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	38	2,816	1,887
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	57	3,14	2,048	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	38	2,79	2,082
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	57	2,965	2,121	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	38	2,711	1,972
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	57	2,965	2,171	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	38	2,579	2,075
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	57	2,684	2,072	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	38	2,553	1,72
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	57	1,895	1,644	13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	38	2,026	1,952
13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	57	1,877	1,774	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	38	2,026	1,747

Tablo 7. Manisa İlinde SSK ve Bağ-Kur Personeli Arasındaki Farklılıklar

Sorular		Levene Varyans Eşitliği Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi					
		F						Anlamlılık (Sig.)
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	Varyanslar eşit	9,576	,003	2,345	93	,021	,9035	,3852
	Varyanslar eşit değil			2,193	61,325	,032	,9035	,4121

Not: t testinin iki yönlü anlamlılık değeri, Levene testi p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğunda varyansların eşit olmadığı kriteri hisasındaki değer olarak alınmaktadır.

Yukarıda verilen rakamlar, işyerleri arasından Manisa ilinde 17. soruda anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuç tablo 6'da da görüleceği üzere SSK çalışanlarının Bağ-Kur çalışanlarına göre daha empatik olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Ankara İlindeki SSK ve Bağ-Kur Ortalamaları

ANKARA (SSK)				ANKARA (BAĞ-KUR)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	14	6,071	1,439	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	21	6,429	0,87
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	14	6,071	1,141	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	21	6,286	1,231
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	14	5,857	1,406	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	21	5,81	1,601
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	14	5,714	1,069	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	21	5,81	1,504
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	14	5,643	1,598	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	21	5,762	1,513
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	14	5,429	0,938	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	21	5,667	1,494
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	14	5,286	1,684	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	21	5,667	1,354
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	14	5,214	1,528	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	21	5,571	1,749
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	14	5,143	2,07	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	21	5,429	1,63
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	14	5	1,519	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	21	5,238	2,047
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	14	4,786	1,968	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	21	5,238	1,841
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	14	4,786	1,626	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	21	5,095	1,921
11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	14	4,714	1,729	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	21	4,952	1,936
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	14	4,714	1,858	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	21	4,81	1,537
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	14	4	2,512	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	21	4,667	2,331
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	14	3,857	2,07	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	21	4,143	2,33
4.Genellikle duygularıma hakim olmakta zorlanırım	14	3,857	2,033	4.Genellikle duygularıma hakim olmakta zorlanırım	21	3,667	2,199
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	14	3,857	1,748	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	21	3,333	2,436
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırmada zorlanırım	14	3,714	2,234	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	21	3,238	2,256
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlüğüm çekerim	14	3,643	2,469	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlüğüm çekerim	21	3,095	1,895
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	14	3,5	1,787	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	21	3,048	2,133
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	14	3,429	1,828	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	21	2,905	2,189
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	14	3,357	1,781	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	21	2,905	2,528
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	14	3,143	2,107	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	21	2,81	2,205
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	14	3,071	2,129	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlüğüm çekerim	21	2,762	2,189
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	14	2,929	1,817	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	21	2,667	1,77
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlüğüm çekerim	14	2,571	1,158	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	21	2,619	2,037
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	14	2,286	1,729	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırmada zorlanırım	21	2,571	1,886
13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	14	1,929	1,639	13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	21	2,333	2,309
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	14	1,571	1,158	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	21	1,238	0,625

Ankara ilinde SSK ve Bağ-Kur personeli arasındaki değerlendirilmelerde istatistiki açıdan bağımsız t testi ile yapılan çalışmada anlamlı farklılıklar ($p \leq 0,05$) bulunamamıştır. Bu bulgu da araştırma hipotezini doğrulamaktadır.

2.5.2.3. KADIN-ERKEK KIYASLAMASI

Araştırmanın üçüncü hipotezi farklı algı perspektifleri kullandığı düşünülen erkek ve kadın arasında duygusal zeka açısından anlamlı farklılık olduğu yönündedir. Tablo 9 ve 11'de Manisa ve Ankara illerinde kadın ve erkeklerin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

İki cinsiyet arasında Manisa ve Ankara illerinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların (t'nin iki yönü anlamlılık değeri $\leq 0,05$) mevcut olup olmadığı bağımsız t testi yoluyla araştırılmış ve Manisa ilinde 5. ve 28. sorularda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar tablo 10 ve 12'de verilmiştir.

Tablo 9. Manisa İlindeki Kadın ve Erkek Ortalamaları

MANİSA (ERKEK)				MANİSA (KADIN)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	53	6,038	1,344	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	42	6,119	1,4
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	53	5,849	1,646	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	42	5,976	1,554
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	53	5,849	1,524	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	42	5,905	1,303
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	53	5,736	1,508	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	42	5,786	1,704
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	53	5,698	1,381	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	42	5,714	1,701
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	53	5,604	1,864	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	42	5,643	1,778
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	53	5,547	1,782	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	42	5,524	1,929
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	53	5,453	1,814	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	42	5,31	2,03
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	53	5,396	1,597	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	42	5,286	1,967
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	53	5,321	1,718	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	42	5,238	1,923
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	53	5,057	1,61	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	42	5,143	1,945
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	53	4,755	1,849	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	42	4,81	1,55
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	53	4,434	2,316	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	42	4,548	2,027
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	53	4,434	2,099	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	42	4,452	1,811
11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	53	4,208	1,984	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	42	4,262	2,307
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	53	4,17	1,795	4.Genellikle duygularıma hakim olmakta zorlanırım	42	4,071	2,202

25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	53	3,981	2,257	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	42	4,024	2,268
4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	53	3,887	2,455	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	42	3,429	2,307
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	53	3,811	2,228	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	42	3,31	2,225
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	53	3,793	2,205	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	42	3,286	2,016
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	53	3,604	2,051	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	42	3,214	2,031
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	53	3,321	1,988	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	42	3,071	1,968
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	53	3,17	2,036	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	42	2,976	2,124
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	53	3,094	2,151	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	42	2,929	2,123
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	53	3,094	2,298	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	42	2,738	2,037
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	53	3,076	2,12	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	42	2,714	2,319
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	53	3,038	2,019	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	42	2,571	1,769
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	53	2,906	2,003	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	42	2,429	2,038
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	53	2,245	1,96	13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınılar	42	2,071	2,134
13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınılar	53	1,83	1,578	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	42	1,571	1,151

Tablo 10. Manisa İlinde Kadın ve Erkek Arasındaki Farklılıklar

Sorular		Levene Varyans Eşitliği Testi	Ortalamaları n Eşitliği için t-testi	df	İki Yönlü Anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	
		F						Anlamlılık (Sig.)
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	Varyanslar eşit	,013	,909	2,105	93	,038	1,0054	,4777
	Varyanslar eşit değil			2,106	88,256	,038	1,0054	,4775
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	Varyanslar eşit	8,845	,004	1,973	93	,051	,6739	,3415
	Varyanslar eşit değil			2,089	86,347	,040	,6739	,3225

Not: t testinin iki yönlü anlamlılık değeri, Levene testi p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğunda varyansların eşit olmadığı kriteri hizasındaki değer olarak alınmaktadır.

T testinin iki yönlü anlamlılık değerleri, 5. soru için ,038 olarak alınmıştır (Burada zaten her iki anlamlılık değeri birbirine eşittir). Burada görülen anlamlı farklılık, kadınların erkeklere oranla hayatı daha eğlenceli buldukları yönündedir.

28. soru için ise varyansların eşit olmadığı değer olan iki yönlü anlamlılık değeri alınmıştır (Levene $p \leq 0,05$ olduğundan t'nin iki yönlü anlamlılık değeri ,040'tır). Bu anlamlı farklılık, kadınların erkeklere göre yakınları ile daha iyi ilişki kurabildiklerini göstermiştir.

Tablo 11. Ankara İlindeki Kadın ve Erkek Ortalamaları

ANKARA (ERKEK)				ANKARA (KADIN)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	21	6,191	1,123	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	14	6,571	0,756
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	21	5,81	1,504	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	14	6,429	0,756
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	21	5,762	1,446	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	14	6,071	1,207
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	21	5,714	1,454	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	14	5,857	1,232
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	21	5,429	2,087	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	14	5,857	1,232
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	21	5,286	1,678	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	14	5,786	1,477
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	21	5,238	1,64	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	14	5,786	1,188
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	21	5,095	2,166	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	14	5,714	1,437
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	21	5,048	1,83	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	14	5,714	1,684
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	21	5	1,761	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	14	5,643	1,216
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	21	4,952	1,857	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	14	5,429	1,453
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	21	4,952	2,012	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	14	5,357	1,336
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	21	4,81	1,965	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	14	5,143	1,027
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	21	4,81	2,38	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	14	5	1,664
11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	21	4,524	1,861	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	14	4,571	2,311
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	21	4,143	2,287	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	14	3,786	2,359
4.Genellikle duygularıma hakim olmakta zorlanırım	21	3,81	2,089	4.Genellikle duygularıma hakim olmakta zorlanırım	14	3,643	2,205
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	21	3,667	1,906	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	14	3,429	2,174
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	21	3,667	2,309	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	14	3,143	1,916
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırmada konusunda güçlük çekerim	21	3,524	2,04	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	14	3,071	2,165
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	21	3,524	2,502	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	14	2,929	1,774
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	21	3,476	2,205	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	14	2,571	1,697
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	21	3,381	2,179	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	14	2,5	1,605
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	21	3,238	1,895	13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	14	2,357	2,307
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	21	3,191	2,205	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırmada konusunda güçlük çekerim	14	2,286	1,978
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	21	3,143	2,393	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	14	2,286	2,128
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	21	3,048	1,857	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	14	2,214	1,718
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	21	2,714	1,454	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	14	2,071	1,542
13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	21	2,048	1,91	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	14	1,357	0,633
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	21	1,476	1,031	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	14	1,214	0,579

Tablo 12. Ankara İlinde Kadın ve Erkek Arasındaki Farklılıklar

Sorular		Levene Varyans Eşitliği Testi	Anlamlılık (Sig.)	Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi	Df	İki Yönlü Anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	Varyanslar eşit	2,956	,095	2,328	33	,026	1,6429	,7058
	Varyanslar eşit değil			2,497	32,867	,018	1,6429	,6581
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	Varyanslar eşit	44,220	,000	3,158	33	,003	2,1667	,6860
	Varyanslar eşit değil			3,790	23,691	,001	2,1667	,5717

Not: t testinin iki yönlü anlamlılık değeri, Levene testi p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğunda varyansların eşit olmadığı kriteri hizasındaki değer olarak alınmaktadır.

İki cins arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların mevcut olup olmadığı bağımsız t test yoluyla araştırılmış, 2. ve 16. sorularda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre bayanların sevgilerini gösterme ve olayları başkalarının bakış açısıyla görme konusunda erkeklerden daha iyi oldukları tablo 11'de de görülmektedir.

2.5.2.4. YAŞ GRUPLARINA GÖRE KIYASLAMA

Araştırmanın son hipotezi yaşla birlikte artan tecrübeye paralel olarak duygusal zekanın da aynı doğrultuda arttığı yönündedir. Ankete katılan personelin genel yaş ortalaması Manisa'da 38,6 ve Ankara'da 34,4 bulunduğundan yaş gruplarının belirlenmesinde sınır olarak 35 yaşın alınması uygun bulunmuştur. Tablo 13 ve 15'te de Manisa ve Ankara ilinde çalışanların yaş gruplarına göre (35 yaş altı ve üstü) ortalamaları verilmiştir.

Yaş grupları arasında Manisa ve Ankara illerinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların (t'nin iki yönü anlamlılık değeri $\leq 0,05$) mevcut olup olmadığı bağımsız t testi yoluyla araştırılmış ve Manisa ilinde sadece 8. soruda Ankara ilinde ise 25. soruda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar tablo 14 ve 16'da verilmiştir.

Tablo 13. Manisa İlinde Yaş Gruplarının Ortalaması

MANİSA (>= 35)				MANİSA (< 35)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	62	6,032	1,318	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	33	6,242	0,902
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	62	5,903	1,596	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	33	6,091	1,444
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	62	5,839	1,484	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	33	5,818	1,357
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	62	5,807	1,447	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	33	5,667	1,865
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	62	5,629	1,758	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	33	5,606	1,676
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	62	5,613	1,653	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	33	5,546	1,679
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	62	5,581	1,86	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	33	5,546	1,954
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	62	5,548	1,753	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	33	5,242	2,136
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	62	5,532	1,637	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	33	5,061	1,802
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	62	5,436	1,834	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	33	4,97	1,63
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	62	4,919	1,682	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	33	4,939	1,999
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	62	4,71	1,954	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	33	4,879	2,133
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	62	4,645	2,089	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	33	4,576	1,888
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	62	4,307	2,379	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	33	4,546	1,787
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	62	4,226	2,084	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	33	4,182	1,944
11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	62	4,21	1,874	4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	33	4,152	2,224
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	62	4,097	2,171	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	33	3,818	2,27
4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	62	3,871	2,406	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	33	3,606	2,179
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	62	3,613	2,264	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	33	3,546	2,346
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	62	3,548	2,094	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	33	3,394	2,221
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	62	3,548	2,117	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	33	3,212	2,408
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	62	3,516	1,981	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	33	3,182	1,895
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	62	3,194	2,015	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	33	3,091	2,097
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	62	3,016	1,988	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	33	3,061	2,249
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	62	2,903	1,948	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	33	3	2,5
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	62	2,887	2,211	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	33	2,758	1,953
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	62	2,758	2,086	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	33	2,697	1,845
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	62	2,661	2,072	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	33	2,455	1,769
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	62	2,129	1,815	13.Yakınlarımla çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırım	33	2,121	2,012
13.Yakınlarımla çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırım	62	1,839	1,748	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	33	1,606	1,345

Tablo 14. Manisa İlinde Yaş Grupları Arasındaki Farklılıklar

Sorular	Levene Varyans Eşitliği Testi	F	Anlamlılık (Sig.)	Ortalamaların Eşitliği için t-testi	t	df	İki Yönlü Anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	Varyanslar eşit	3,901	,051	2,554	93	,012	1,0938	,4284	
	Varyanslar eşit değil			2,688	75,474	,009	1,0938	,4069	

Not: t testinin iki yönlü anlamlılık değeri, Levene testi p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğunda varyansların eşit olmadığı kriteri hizasındaki değer olarak alınmaktadır.

35 yaş altı ve 35 yaş üstü kategorileri için bağımsız t testine başvurulmuştur. Ancak hem Manisa hem de Ankara ilinden alınan sonuçlar yukarıdaki varsayımı doğrulamamıştır.

Anlamlı farklılık sergileyen değişkenin ortalamasından da görüldüğü gibi 35 yaş altı grubundaki çalışanların duygularını adlandırma konusunda 35 yaş üstü grubundakilere göre daha iyi oldukları bulgusu elde edilmiştir.

Tablo 15. Ankara İlinde Yaş Gruplarının Ortalaması

ANKARA (>= 35)				ANKARA (< 35)			
SORULAR	N	Ort.	Std. Hata	SORULAR	N	Ort.	Std. Hata
23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	17	6,588	0,618	23.Yaşadığım duyguların genelde farkındayım	18	6	1,188
6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	17	6,529	1,281	9.Genel olarak görünüşümden memnunum	18	5,833	1,15
29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	17	6,059	1,52	6.İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim	18	5,722	1,227
1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	17	5,941	1,853	24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	18	5,722	1,227
24.Mevcut halimde kendimi iyi hissederim	17	5,765	1,48	20.Genellikle yaşamımdan memnunum	18	5,611	1,335
27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	17	5,706	1,312	29.Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim	18	5,444	1,504
17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	17	5,588	1,805	17.Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim	18	5,222	1,957
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	17	5,588	2,266	19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	18	5,167	1,098
19.Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim	17	5,471	1,908	21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	18	5,111	1,41
3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	17	5,353	1,935	3.Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim	18	5	1,715
20.Genellikle yaşamımdan memnunum	17	5,353	1,693	1.Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir	18	4,889	1,641
9.Genel olarak görünüşümden memnunum	17	5,294	2,392	27.Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım	18	4,889	1,811
21.Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım	17	5,235	1,888	15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	18	4,778	1,517
15.Genellikle stresle başa çıkabilirim	17	5,177	2,007	11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	18	4,556	1,338

11.Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim	17	5	1,837	4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	18	4,056	2,014
30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	17	4,059	2,436	30.Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar	18	4	1,782
2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	17	3,706	2,544	7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	18	3,444	2,255
10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	17	3,647	2,573	2.Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım	18	3,278	1,809
5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	17	3,471	2,375	25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	18	3,278	1,965
14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	17	3,471	2,322	22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	18	3,222	1,734
4.Genellikle duygularına hakim olmakta zorlanırım	17	3,412	2,21	8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	18	2,889	1,844
8.Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim	17	3,177	2,352	26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	18	2,833	1,689
26.Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor	17	3,177	1,944	12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	18	2,778	2,045
18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	17	3,118	1,799	14.Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim	18	2,778	1,734
22.Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır	17	3,118	2,261	18.Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim	18	2,667	1,495
7.Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır	17	3,059	2,358	10.Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim	18	2,611	1,975
16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	17	3	2,622	16.Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım	18	2,333	1,815
12.Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim	17	2,824	2,128	5.Hayatı genelde eğlenceli bulmam	18	2,278	1,487
13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	17	2,706	2,519	13.Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar	18	1,667	1,372
28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	17	1,294	0,849	28.Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım	18	1,444	0,922

Tablo 16. Ankara İlinde Yaş Grupları Arasındaki Farklılıklar

Sorular	Levene Varyans Eşitliği Testi	F	Anlamlılık (Sig.)	Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi	t	df	İki Yönlü Anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı
25.Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim	Varyanslar eşit	,001	,970	3,229	33		,003	2,3105	,7156
	Varyanslar eşit değil			3,215	31,733		,003	2,3105	,7186

Not: t testinin iki yönlü anlamlılık değeri, Levene testi p değeri 0,05'den küçük ve eşit olduğunda varyansların eşit olmadığı kriteri hisasındaki değer olarak alınmaktadır.

Tablo 16'dan da görüleceği üzere yaş konusunda Ankara ilinde sadece 25. soruda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu göre 35 yaş üstü çalışanların, 35 yaş altındaki çalışanlara göre haklı olduklarını bildikleri halde geri adım attıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağının sürmekte olduğu 21. yüzyılda iş dünyasında başarı ölçütlerinin değişmeye başladığı görülmektedir. Günümüzde iş ortamında kişilerin başarısı değerlendirilirken artık onların teknik zeka ya da eğitim ve uzmanlık düzeylerinden çok kendilerini ve diğer insanları idare etmekte nedenli yeterli oldukları sorgulanmaktadır. İnsanların işe alınma aşamasında aynı IQ düzeyinden seçildikleri ve zaten işlerini yapmaya yetecek kadar teknik bilgiye sahip oldukları varsayılarak, bunların yerine empati, uyum sağlayabilme, motivasyon ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerine odaklanılmaktadır.

Araştırmalar iş yaşamında üstün başarı ve liderlik için bir araya gelmesi gereken öğelerin büyük bir kısmını EQ yetilerinin oluşturduğunu göstermektedir. Duygusal zeka bu anlamda çok önemlidir. Çünkü üstün performans gösterip işletmeleri başarıya ulaştıracak olan insanlardır. Duygusal zeka da insanların kendi duygularının ne kadar farkında oldukları, onları ne derece kontrol altında tuttukları, empati, motivasyon ve sosyal ilişkilerde yeterince başarılı olup olmadıklarını göstermektedir. Duygusal zeka öğrenilebilir ancak bu çok uzun bir süreçtir ve çok emek ister.

Duygusal zekanın günümüzde gittikçe artan önemine istinaden bu araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki kamu kuruluşunda yapılmıştır. Araştırmada ast ve üstlerin duygusal zeka durumları, iki kamu kuruluşunda çalışanlar arasında duygusal zeka açısından farklılık olup olmadığı, yaş ve cinsiyetin duygusal zeka ile olan ilişkisi konularına dair elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

i. Manisa ve Ankara illerinde astlar ve üstler arasında duygusal zeka açısından bir farklılık bulunmaktadır.

Manisa ilinde ast ve üstler arasında yapılan araştırma sonucunda; üstlerin astlara göre motivasyonlarının daha yüksek ve yaşamlarından daha memnun oldukları, kendilerini daha iyi müzakereci olarak gördükleri, yine üstlerin astlara göre duygularına daha çok hakim oldukları sonucuna varılmıştır.

Benzer şekilde Ankara ilinde üstlerin astlara göre insanlarla daha etkin iletişim kurma ve yakınları ile daha iyi ilişki kurabildiklerini göstermektedir. Elde edilen bulgular ana hipotezimizi destekler görünmektedir. birinci bölümde de

bahsedildiği üzere günümüzde duygusal zeka, liderliğin ve yöneticiliğin olmazsa olmaz koşulu haline gelmiştir. Çıkan sonuçlarda üstlerin konumlarının gereğini bir ölçüde de olsa örnek olmak açısından yerine getirdiğini göstermektedir.

Dışsal ya da makro faktörlerin çalışanların etkin ve verimli hizmet sunmasını olumsuz etkilediği düşünülerek çalışanlara duygusal yeterlilik düzeylerinin yükseltilmesi açısından bütün çalışanlara EQ eğitimi verilmesi önerilebilir. Çünkü bu yüzyılın bir vazgeçilmezi olan takım çalışması, ancak kendi bireysel gücünün farkında, duygusal yeterlilikleri gelişmiş ve özgüveni yüksek çalışanlarla gerçekleştirilebilir. Böylece kamu kesiminde tek adam anlayışına son vermek mümkün olabilir.

Bununla birlikte 25. soruda üstlerin astlara göre haklı olduklarını bildikleri halde geri adım atabilme eğiliminin daha yüksek olduğu sonucunun çıkması hipotezimizdeki beklentiyi tam olarak desteklememiştir.

ii.Manisa ve Ankara ilinde SSK ve Bağ-Kur çalışanları arasında duygusal zeka açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

İşyerleri arasında Ankara ilinde yapılan değerlendirmede istatistiki açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır. Hipotezimizi doğrulayan bu sonuca karşılık, Manisa ilinde SSK çalışanlarının Bağ-Kur çalışanlarına göre daha empatik olduğu sonucunun ortaya çıkması, empati konusuna etki eden yaş, cinsiyet gibi önemli etmenler bakımından ankete katılanların benzer olmadıklarını düşündürmektedir.

iii.Kadınlar ve erkekler arasında duygusal zeka açısından anlamlı farklılık mevcuttur.

Hipotezimizi destekler yönde, kadınların erkeklere oranla hayatı daha eğlenceli buldukları, yakınları ile daha iyi ilişki kurabildikleri, sevgilerini gösterme ve olayları başkalarının bakış açısıyla görme konusunda erkeklerden daha iyi oldukları sonuçları elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgular birinci bölümde değinilen bilgilerle paralellik göstermektedir.

iv.Yaş gruplarına göre duygusal zeka açısından anlamlı farklılık mevcuttur.

Çalışanlar arasında yaşa göre farklılığı görebilmek amacıyla 35 yaş altı ve 35 yaş üstü olmak üzere iki yaş grubu oluşturulmuştur. 35 yaş altı

grubundaki çalışanların duygularını adlandırma konusunda 35 yaş üstü grubundakilere göre daha iyi oldukları bulgusu elde edilmiştir. Araştırma küçük bir örnekleme üzerinde yapıldığından, açıklamakta zorlandığımız bu gibi durumlar ileride yapılacak daha büyük örneklemlerle netlik kazanabilecektir.

35 yaş üstü çalışanların, 35 yaş altındaki çalışanlara göre haklı olduklarını bildikleri halde geri adım attıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar hipotezimizi desteklemektedir. Bu sonuç hipotezime paralel olarak insanların artan yaş ve tecrübeyle birlikte duygusal yeterliliklere verdikleri değerin yüksek olması fikrini desteklemektedir. Bu durumda genç çalışanlara duygusal becerilerini geliştirme konusunda verilecek eğitimler, onların başarı düzeylerini ve liderlik kapasitelerini artıracaktır.

21. yüzyılda, çalışma ortamında duygusal zeka yeterliliklerinin öneminin gittikçe artması kamu ya da özel fark etmeksizin kurumların bütün çalışanlarına EQ eğitimi vermeleri, yani duygusal becerileri geliştirme programları düzenlemeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acil, M., **“Empati”**, <http://www.egitimplatformu.net/yazarlar/mahmut_acil/empati.htm>, (Erişim Tarihi: 27.06.2003)
- Akkoyun, F., **“Duygusal Okuryazarlık ve Zekayı Geliştirme Yolları”**, Cumhuriyet Bilim Teknik, 603., 1998.
- Albert, M., **“American in Control: Self-Control Among Business Executives”**, Modern Machine Shop, 68., 1995.
- Arat, M., **“Kendine Güven”**, <http://www.zaman.com.tr/00kendine_guven.htm>, (Erişim Tarihi: 16.07.2003)
- Arı, R. ve Saban, A., **“Sınıf Yönetimi”**, Ders Notları, Mikro Dizgi, Konya., 1999.
- Arıcıoğlu, M.A., **“Batı ve Japon İşletme Yönetimi”**, İz Yayıncılık, İstanbul., 2000.
- Ankan, S., **“Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, c.17, s.1., 1999.
- Argun, T., **“Toplam Kalite Yönetimi”**, Executive Excellence, Rota Yayınları., 1997.
- Arntz, J.B., **“Understanding Your Stress Response is Key to Changing It”**, The Business Journal-Milwaukee, 2000.
- Atalay, A., **“İş Yaşamında Motivasyon”**, <http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562>, (Erişim Tarihi: 24.07.2003)
- Ataman, Y., **“İşletme Yönetimi”**, Türkmen Kitabevi, İstanbul., 2001.
- Atasoy, H.T., **“Parçalanan Akıl: EQ+IQ”**, Cumhuriyet Bilim Teknik, 28 Ekim 2000., 2000.
- Aydoğan, A., **“Zekanın Tipi Önemli”**, Milliyet, 6 Ağustos 2001., 2001a
- Aydoğan, A., **“Başarı EQ'dan Geçer”**, Milliyet, 7 Ağustos 2001., 2001b.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A., **“Stres ve Başarı Yolları”**, Remzi Kitabevi, İstanbul., 1993.
- Baird, L.S., Most, J.E., Mohon, J.F., **“Management Functions and Responsibilities”**, Harper and Row Publishers, New York., 1990.

Baskerville, Dawn M., **"How Do You Manage Conflict?"**, Black Enterpres Infotrac Gale Group, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr>>, 1993.

Bender, P.U., **"İçten Liderlik"**, (çev. İmren Kalyoncu-Fatma Can Akbaş), Hayat Yayıncılık., 2000.

Bennis, W., **"Bir Lider Olabilmek"**, (Çev. Utku Teksöz), İstanbul, Sistem Yayıncılık., 1999.

Bülbüloğlu, A., **"Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması"**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2001.

Book, H., **"One Big Happy Family"**, Ivey Business Journal, 65., 2000.

Can, H., **"Organizasyon ve :Yönetim"**, Siyasal Kitabevi, Ankara., 1997.

Capital, **"Geleceğin Mühendisleri Nasıl Olmalı"**, s.7., 1996.

Cooper, R.K, **"Applying Emotional Intelligence in the Workplace, Training and Development"**, Infotrac Gale Group, Aralık 1997.

Cooper, R.K ve Sawaf, A., **"Liderlikte Duygusal Zeka"**, (çev. Zelay Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul., 2000.

Covey, S., **"Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı"**, (çev. Gönül Suveren-Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul., 1997.

Cumhuriyet Bilim Teknik, **"Stresin Artıları ve Eksileri"**, 27 Mart 1999., 1999.

Cumhuriyet Bilim Teknik, **"Kadınlar, Erkeğin Psikopat Olup Olmadığını Bir Bakışta Anlıyor!"**, 16 Eylül 2000., 2000.

Cumhuriyet Bilim Teknik, **"Etkisini Yavaş Gösteren Zehir: Stres"**, 17 Şubat 2001., 2001.

Damasio, A.R., **"Decartes'in Yanılgısı, Duygu, Akıl ve İnsan Beyni"**, (çev. Bahar Atlamaz), Varlık Yayınları, İstanbul., 1999.

Davis, K. and Newstrom, J.W., **"Human Behavior at Work"**, New York, Mc Graw-Hill Publishing Company., 1989.

Davis, K., **"İşletmelerde İnsan Davranışı"**, İstanbul Üniversitesi Yayın No:136, İstanbul., 1984.

Deitzer, B., Shilliff, K., Jucius, M., **“Contemporary Management Concepts”**, Grid Publishing, Inc., 1979.

Dithfurth, H.V., **“Dinozorların Sessiz Gecesi”**, (çev. Veysel Atayman), Alan Yayınları, İstanbul., 1995.

Doğan, S., **“Liderlik Mi, Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”**, Atatürk Üniversitesi İ.B.F. Dergisi, c.15, 2001.

Drucker, P.F., **“Etkin Yöneticilik”**, (çev. Ahmet Özden-Nuray Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul., 1994.

Drucker, P.F., **“21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”**, (çev. İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul., 2000.

Elma **“Çoklu Zeka Modeli”** <<http://www.elma.net.tr/cbin548r1000072.htm>>, (Erişim Tarihi: 16.07.2003)

Epstein, R., **“The Key to the Our Emotions”**, Psychology Today, vol. 32, issue 4., 1999.

Erdoğan, İ., **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın., 1996.

Eren, E., **“Yönetim Psikolojisi”**, Beta Basım Yayım, İstanbul., 1993.

Ergün, M., **“Bilimsel araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları, SPSS for Windows”**, Ocak Yayınları, Ankara., 1995.

Eroğlu, F., **“Geleneksel Yönetim Anlayışından Modern Yönetim Anlayışına Geçiş Sürecinde Örgüt Geliştirme”**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c.10, Erzurum., 1994.

Ertürk, M., **“İşletme Biliminin Temel İlkeleri”**, Beta Yayınları, İstanbul., 2000.

Gardner, H., **“Frames of Mind”**, Basic Books, New York., 1983.

Gardner, H., **“Multiple Intelligences”**, Basic Books, New York., 1993.

Gatewood, R.D., Taylor, R.R. ve Ferrel, O.C., **“Management”**, Chichago, Austen Pres., 1995.

George, M.J., Jones, G.R., **“Understanding and Managing Organizational Behavior”**, Massachusetts: Edison-Wesley Publishing Company., 1996.

Gibson, J., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H., **“Organizations: Behavior, Structure, Processes”**, Business Publishing., Inc., 1979.

Gibson, J., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H., **“Organizations: Behavior, Structure, Processes”**, Boston, McGraw-Hill., 1997.

Goleman, D., **“Duygusal Zeka”**, Varlık Yayınlar, 2. Basım, İstanbul., 1996.

Goleman, D., **“Duygusal Zeka”**, (çev. Banu Seçkin Yüksel) Varlık Yayınlar, 3. Basım, İstanbul., 1998a.

Goleman, D., **“What Makes A Leader”**, Harward Business Review, Infotrac Gale Group, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr>>, 1998b.

Goleman, D., **“Guidelines for Best Practice, Training and Development”**, Infotrac Gale Group, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr>>, 1998c.

Goleman, D., **“İşbaşında Duygusal Zeka”**, Varlık Yayınlar, İstanbul., 2000.

Gray, C.L., **“Get a Life”**, Financial Executive, 16., 2000.

Haber Sağlık, **“Karşısındakini Anlama Sanatı Olarak Empati”**, <<http://www.habersaglik.com/haber/15528.asp>>, (Erişim Tarihi: 27.06.2003)

Hazaryan, A., **“Zeka Testleri Ne Kadar Zeki?”**, (Scientific America'dan Çeviri), Cumhuriyet Bilim Teknik, 617., 1999.

Herrnstein, R.J. and Murray, C., **“The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life”**, The Free Pres, New York., 1994.

Hersey, P. and Blanchard, K.H., **“Management of Organizational Behavior”**, Prentice Hall, Inc., New Jersey., 1972.

Kemper, C., **“EQ vs. IQ”**, Communication World, 16., 1999.

Kılıç, M., **“Çalışanları Neler Motive Eder?”**, <http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/o,,lmt~0@lc~1@viewid~232296,00.asp>, (Erişim Tarihi: 16.07.2003)

Koçel, T., **“İşletme Yöneticiliği”**, Beta Yayıncılık, İstanbul., 1998.

Kotter, J.P., **“What Leaders Really Do?”**, Harvard Business Review., 1990.

Köknel, Ö., **“Kaygıdan Mutluluğa Kişilik”**, Altın Kitaplar, İstanbul., 1997.

Köse, S. ve Ünal, A., **“Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları”**, İzmir Güven Kitabevi, İzmir., 2003.

Kulaksızoğlu, A., **“Ergenlik Psikolojisi”**, Remzi Kitabevi, İstanbul., 1999.

Likert, R., **“New Patterns of Management”**, McGraw-Hill, New York., 1961.

Lucia, A., **“Leaders Know How to Listen”**, HR Focus, 74., 1997.

Maxwell, J.C., **“İçimizdeki Lideri Geliştirmek”**, (çev. Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul., 1998.

Mullins, L.J., **“Management and Organizational Behavior”**, SE, Pitmon Publishing, London., 1990.

Nelson, D.L. and Quick, J.C., **“Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges”**, West Publishing Company, Minneapolis., 1995.

Objektivist **“Kendine Saygı ve Güven”**, <<http://www.objektivist.net/Kitapsak/2-4-3.htm>>, (Erişim Tarihi: 16.07.2003)

Oksay, R., **“Eğitim Zekayı Geliştiriyor”**, (Scientific America'dan çeviri), Cumhuriyet Bilim Teknik, 619., 1999a.

Oksay, R., **“Erkek ve Kadın Beyinleri Arasında Büyük Farklar Var!”**, (Scientific America'dan çeviri), Cumhuriyet Bilim Teknik, 639., 1999b.

Öymen, E.E., **“İşyerinde Duygusal Zeka Şart”**, Milliyet, 12 Ağustos 1998., 1998.

Özdamar, K., **“Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1”**, Kaan Kitabevi, Eskişehir., 1999.

Özguven, İ.E., **“Psikolojik Testler”**, Yeni Doğu Matbaası, Ankara., 1994.

Öztürk, S.A., **“Örgütsel Davranışın Temelleri”**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir., 1994.

Pell, A.R., **“Coping with Stres”**, Managers Magazine, 64., 1989.

Pfeffer, J., **“Güç Merkezli Yönetim”**, E.Özsayar (der.), Boyner Holding Yayınları, İstanbul., 1992.

Ratnesar, R., **“Teaching Feelings 101”**, Time, 150., 1997.

Salopek, J.J., **“Train Your Brain”**, Training&Development, vol. 52, issue 10., 1998.

Salovey, P. and Mayer, J.D., **“Emotional Intelligence”**, Imagination, Cognition and Personality, s.9, 1990.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N., **“Organizational Behavior”**, John Willey and Sons, Inc., New York., 2000.

Shinn, G., **“Motivasyon Mucizesi”**, (çev. Ulaş Kaplan), Sistem Yayıncılık, İstanbul., 1998.

Shiplett, M.H. and Cavanaugh, S.K., **“Introduction To the Forum, The Public Manager**, 29, Infotrac Gale Group, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr>>, 2000.

Şahinler Holding, **“TÜSSİDE Eğitim Notları”**, <http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/TUSSİDE_EĞİTİMLER.doc>, (Erişim Tarihi: 19.07.2003)

Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara., 1998.

Tauber, K., **“Corporate Awareness of EQ Will Transform Workplace”**, Houston Business Journal., 2000.

Terzi, N., **“Çalışma ve Motivasyon”**, <<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yazilar04.html>>, (Erişim Tarihi: 16.07.2003)

Toktamışoğlu, M., **“Kot Pantolonlu Yönetici”**, Mediacat Yayınları, İstanbul., 2001.

Tucker, M.L., **“Training Tomorrow’s Leaders, Journal of Education for Business”**, Infotrac Gale Group, Temmuz 2000.

Turhan, M., **“Cemiyet İçinde Fert”**, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi: 3, İstanbul.,1983.

Türk Silahlı Kuvvetleri Dergisi, **“Yöneticilik Becerileri ve Liderlik”**, <<http://www.mücahit.com/Dergiler/Dergi56/sayfa15.htm>>, (Erişim Tarihi: 19.07.2003)

Varhol, P., **“Identify and Manage Work-Related Stres”**, Electronic Design, 47., 2000.

Wall, J.A. and Callister, R.R., **“Conflict and Its Management, Journal of Management”**, Info trac Gale Group, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr>>, 1995.

Werner, I., **“Liderlik ve Yönetim”**, V.Üner (der.), Rota Yayınları, İstanbul., 1993.

Whetton, K.S. and Cameron, D.A., **“Developing Management Skills”**, Reading, Addison-Wesley, Massachusetts., 1998.

Yılmaz, E.D., **“Kadın Olmak: Bilim İnsanı Olarak, Eş Olarak, Anne Olarak”**, Cumhuriyet Bilim Teknik, 13 Mayıs 2000., 2000.



EK

ÇALIŞTIĞINIZ İŞYERİ :

CİNSİYETİNİZ : BAY BAYAN

GÖREVİNİZ :

YAŞINIZ :

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma veya katılmama derecenizi en iyi yansıtan sayının etrafına bir yuvarlak yerleştirin. İfadelerin kesin anlamları üzerinde çok fazla düşünmeyin. Hızlı ve olabildiğince doğru cevaplama çalışın. Doğru veya yanlış cevap yoktur. Her ifadeyle ilgili olarak "Hiç Katılmıyorum" dan (sayı 1), "Tümüyle Katılıyorum" a (sayı 7) kadar yedi olası cevap mevcuttur.

1

2

3

4

5

6

7

Hiç Katılmıyorum

Tümüyle Katılıyorum

1	Duygularımı kelimelerle ifade etmek benim için sorun değildir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Olayları başkasının bakış açısı ile görmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
3	Genel olarak motivasyonu yüksek birisiyim.	1	2	3	4	5	6	7
4	Genellikle duygularıma hakim olmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
5	Hayatı genelde eğlenceli bulmam.	1	2	3	4	5	6	7
6	İnsanlarla etkin iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Sık sık fikir değiştirme eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
8	Genellikle hissettiğim duyguları adlandırma konusunda güçlük çekerim.	1	2	3	4	5	6	7
9	Genel olarak görünüşümden memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
10	Haklarımı savunmak konusunda güçlük çekerim.	1	2	3	4	5	6	7
11	Genellikle diğer insanların duygularını etkileyebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
12	Genellikle çoğu şeyde olumsuz bakış açısına sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
13	Yakınlarım çoğunlukla onlara dürüst davranmadığımdan yakınırılar.	1	2	3	4	5	6	7
14	Hayatımı değişen durumlara göre düzenlemekte zorluk çekerim.	1	2	3	4	5	6	7
15	Genellikle stresle başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
16	Bana yakın olan insanlara sevgimi göstermekte çoğu zaman zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
17	Normalde kendimi başkalarının yerine koyup, duygularını anlayabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
18	Motivasyonumu koruma konusunda güçlük çekerim.	1	2	3	4	5	6	7
19	Genelde istediğim zaman duygularımı kontrol etme konusunda yollar bulabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
20	Genellikle yaşamımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
21	Kendimi iyi bir müzakereci olarak tanımlarım.	1	2	3	4	5	6	7
22	Sonradan keşke dışında kalsaydım dediğim işlere bulaşma eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
23	Yaşadığım duyguların genelde farkındayım.	1	2	3	4	5	6	7
24	Mevcut halimde kendimi iyi hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
25	Haklı olduğumu bilsem de geri adım atabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
26	Başkalarının duyguları üzerinde etkim yokmuş gibi geliyor.	1	2	3	4	5	6	7
27	Genellikle hayatımda her şeyin yolunda gideceğine inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
28	Yakınlarımla bile iyi ilişki kurmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
29	Genelde yeni ortamlara uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
30	Rahat olduğum için başkaları bana hayranlık duyar.	1	2	3	4	5	6	7