

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Burcu ŞAHİNKAYA**

**Balıkesir, Şubat 2006**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bureu ŞAHİNKAYA**

**Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Muzaffer KADIOĞLU**

**Sınav Tarihi : 27.02.2006**

**Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr. Muzaffer KADIOĞLU (Danışman-BAÜ-MMF)**

**Doç.Dr. Ramazan YAMAN**

**(BAÜ-MMF)**

**Yrd.Doç.Dr. Ziyin AKSOY**

**(BAÜ-MMF)**

**Balıkesir, Şubat - 2006**

## ÖZET

### YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA

**Burcu ŞAHİNKAYA**

**Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,**

**Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**(Yüksek Lisans Tezi / Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muzaffer KADIOĞLU)**

**Balıkesir, 2006**

Çalışmanın teorik bölümünde öncelikle zeka ve duygu kavramları üzerinde durulmuş, bu kavramlarla ilgili tanımlar ve açıklamalara yer verilmiştir. Daha sonra duygusal zeka (EQ) kavramına geçilmiş, duygusal zekanın kişisel başarıya etkisi, liderlik ve yöneticilik tanımları, liderlik ve yöneticilikte duygusal zekanın önemi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Uygulama bölümüne geçmeden önce konu ile ilgili somut örnekleri içeren bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Bir uçuş ekibinde, yönetimin kalitesi, uçuş emniyetini etkilemektedir. Bu yüzden pilotların tam bir ruh ve beden sağlığına ihtiyacı vardır; duygusal zeka eksikliği göz ardı edilmemeli ve dikkatle takip edilmelidir. Bu durum göz önünde bulundurularak, uygulama bölümünde örneklem olarak, Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda çeşitli görevlerde bulunan pilotlar seçilmiş; bu personelin duygusal zeka boyutlarında farklılık gösterip göstermedikleri değerlendirilmiştir. Yapılan anket çalışması sonucunda pilotlar, uçtuğu uçak tipine, görev yaptığı filoya ve filodaki görevine göre sınıflandırılmıştır.

Duygusal zeka başlığı altında yer alan yetkinlikler, uçuş emniyetini doğrudan etkileyen, özellikle de yönetim kademesinden beklenen özelliklerdir. Yapılan anketin genel sonuçları ilgili birimlere; şahsi sonuçları ise ankete katılanlardan isteyenlere gönderilmiştir. Duygusal zekanın geliştirilebilir olduğu göz önünde bulundurulduğunda; her birimin ve şahsın yapacağı değerlendirmeler ile tez amacına ulaşacaktır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Zeka / Duygu / Duygusal Zeka / Liderlik / Yöneticilik / Liderlik ve Yöneticilikte Duygusal Zeka

## **ABSTRACT**

### **EMOTIONAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP**

**Burcu ŞAHİNKAYA**  
**Balikesir University, Institute of Science,**  
**Department of Industrial Engineering**

**(MSc. Thesis / Supervisor: Asst. Prof. Dr. Muzaffer KADIOĞLU)**

**Balıkesir, 2006**

In the theoretical part of the study, initially, concepts such as intelligence and emotion are dwelled upon, and definitions and explanations regarding these concepts are given. Then the concept of “emotional intelligence (EQ)” is explained; the effect of emotional intelligence on personal success, definitions of leadership and management, and the importance of emotional intelligence in leadership and management are discussed. Prior to the application part, comments and findings including concrete samples related to the topic are given.

In an aircrew, the quality of the management affects flight safety. Therefore, the pilots need a total spirit and body health; lack of emotional intelligence should not be disregarded and must be carefully checked. With this in mind, in the application part, pilots with various services in the Air Force Command are chosen as sample; and whether or not this personnel differ in emotional intelligence is evaluated. As a result of the survey, pilots are categorized according to the aircraft they are qualified for, the squadrons they serve for, and their jobs in their squadrons.

Perfections under the title of emotional intelligence are characteristics which directly affect flight safety and which are required from the echelon of management. The general results of the survey were sent to the related units; whereas personal results were sent to those who took the survey and requested the results. Taking into account the fact that it is possible to improve emotional intelligence, this study will reach its goal with evaluations each unit and person will make.

**KEYWORDS:** Intelligence / Emotion / Emotional Intelligence / Leadership / Management / Emotional Intelligence in Leadership and Management

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
SEMBOL LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1
1. ZEKA VE DUYGUSAL BEYİN KAVRAMI	2
1.1 Zeka ve Zekayı Etkileyen Faktörler	2
1.2 Zekanın Biyolojik Temelleri	5
1.3 Zekanın Yaşa Göre Gelişimi	6
1.4 Zekanın Soyaçekim İle İlgisi	6
1.5 Zeka ve Çevre	7
1.6 Zeka ve Başarı	9
1.7 Çoklu Zeka Teorisi	11
1.7.1 Çoklu Zeka Teorisinin Ortaya Çıkışı	11
1.7.2 Çoklu Zeka Teorisi Hangi Temellere Dayanır?	15
1.7.3 Dilbilimsel / Sözel Zeka / Dil Zekası (Verbal / Linguistic Word Smart)	17
1.7.4 Mantıksal / Matematiksel Zeka (Logical / Mathematical Number Smart)	18
1.7.5 Görsel / Uzamsal Zeka (Visual / Spatial Art Smart)	19
1.7.6 Öze dönük / Bireysel / İçsel Zeka (Interpersonal Self Smart)	20
1.7.7 Bedensel / Duyu devinimsel / Kinestetik Zeka (Body Smart)	21
1.7.8 Bireylerarası / Sosyal Zeka (Interpersonal People Smart)	21
1.7.9 Doğa Zekası / Varoluşçu / Doğaya Dönük Zeka	22

1.7.10 Ritmik Zeka / Müzik Zekası (Music Smart)	23
1.8 Duygu Kavramı	24
1.9 Duygunun Tanımı	24
1.10 Duygular neye yarar?	27
1.11 Duygunun önemi	28
2. DUYGUSAL ZEKA	30
2.1 Duygu, His, Heyecan Ve Duygusal Zeka	30
2.2 Duygusal Zekanın Fizyolojisi	31
2.3 Duygusal Zekayla İlgili Tarihi Süreç	32
2.4 Duygusal Zeka Tanımı	33
2.5 Duygusal zeka özellikleri	34
2.6 Duygusal Zeka Yeterlilikleri	36
2.6.1 Özbilinç / Özfarkındalık (Kendini tanımak)	36
2.6.2 Kendini Yönetme / Öz Düzenleme	38
2.6.3 Motivasyon	39
2.6.4 Empati	40
2.6.5 Sosyal beceriler	41
2.7 Çoklu Zeka Teorisi ve Duygusal Zeka	43
3. DUYGUSAL ZEKANIN KİŞİSEL BAŞARIYA VE GÖREVİN BAŞARISINA ETKİSİ	46
3.1 Duygusal Zekanın Biyolojik Etkisi	46
3.2 Duygusal Zekanın Yaşla İlgisi	47
3.3 Duygusal Zekanın Başarıya Etkisi	48
3.4 Kurumsal Duygusal Zeka	51
3.4.1 Duygusal Zekası Yüksek Kurumlarının Karakteristik Özellikleri	53
3.4.2 Kurumsal Duyguları Tanımak	54
3.4.3 Kurumsal Duyguları Yönetmek	54
3.4.4 Kurumsal Motivasyon	55
3.4.5 Kurumsal Sosyal Farkındalık	56
3.4.6 Kurumsal Sosyal Yetiler	56
3.5 Duygusal Zekası Yüksek Personelin Kuruma Kattığı Değer	56
3.5.1 Personel devri	57

3.5.2 Peter İlkesi	58
4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİKTE DUYGUSAL ZEKA	59
4.1 Liderliğin Tanımı	59
4.2 Yöneticilik	60
4.3 Yönetici ve Lider Etkileşimi	61
4.4 Duygusal Zekanın Yöneticiliğe Ve Liderliğe Etkisi	65
4.5 Duygusal Zekâ Liderlik Yeterlikleri	65
4.6 Kişisel Yeterlilikler	66
4.6.1 Özbilinç	66
4.6.2 Özyönetim	67
4.7 Sosyal Yeterlilikler	68
4.7.1 Sosyal Bilinç	68
4.7.2 İlişki Yönetimi	69
4.8 Yöneticilik Ve Liderlikte Duygusal Zeka Eksikliğinin Yol Aştığı Sorunlar	70
4.9 Duygusal Zekanın Gerekliliği	71
4.10 Liderlik Stratejisi Ve Duygusal Zeka Etkileşimi	72
5. BULGULAR VE YORUMLAR	74
5.1 ABD Hava Kuvvetlerinde Duygusal Zeka ve Başarının Rolünü İnceleyen Bir Çalışma	74
5.2 Bir Uçak Kazası Ve Düşündürdükleri	78
5.3 Duygusal Zeka İle Bilişsel Zekanın Karşılaştırılması	80
5.4 Duygusal Zekanızı Geliştirmek İçin Öneriler	81
6. ENVANTER UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME	85
6.1 Araştırmanın Amacı	85
6.2 Araştırmanın Türü	85
6.3 Araştırmanın Örnekleme	86
6.4 Araştırmanın Modeli	88
6.4.1 Kullanılan Yöntemler	88
6.4.1.1 Verilerin Elde Edilmesinde Kullanılan Yöntem	88
6.4.1.2 Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem	88
6.4.2 Araştırmanın Kısıtları	89
6.4.2.1 Seçilen Araştırma Yönteminden Kaynaklanan Kısıtlar	89

6.4.2.2 Seçilen Araştırma Alanından Kaynaklanan Kısıtlar	90
6.5 Envanter Hakkında Bilgi	91
6.6 Güvenilirlik Analizleri	92
6.6.1 Güvenilirlik: İçsel Tutarlılık Güvenilirliği	92
6.6.2 Geçerlilik: Yapı Geçerliliği	94
6.7 Verilerin Değerlendirilmesi	97
6.8 Araştırma Bulguları	98
6.8.1 Gruplararası Karşılaştırmalar	101
6.8.1.1 Kullandıkları Uçak Tipine Göre Pilot Grupları	101
6.8.1.2 Filonun Görevine Göre Pilot Grupları	104
6.8.1.3 Filodaki Görevine Göre	107
7. SONUÇ	111
EK A DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ TANIMLAMA SAYFASI	112
EK B DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ	114
EK C DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ OPTİK OKUYUCULU CEVAP KAĞIDI	1
EK D DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ ÖRNEK PROFİL RAPORU	116
EK E DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ ÖRNEKLEM PUAN DAĞILIMI	120
KAYNAKÇA	126



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b><u>Kısaltma</u></b>	<b><u>Adı</u></b>
DZE	Duygusal Zeka Envanteri
N	Örneklem Sayısı
r	Korelasyon Katsayısı
M	Ortalama
SD	Standart Sapma
sd	Serbestlik Derecesi
Min	Örneklem içindeki en düşük puan
Maks	Örneklem içindeki en yüksek puan
Ranj	Örneklem içindeki en yüksek ve en düşük puan arasındaki fark
Hv.Hv	Öncelikli görevi havadan havaya taarruz olan filo
Hv.Yer	Öncelikli görevi havadan yere taarruz olan filo

## SEMBOL LİSTESİ

<u>Simge</u>	<u>Adı</u>	<u>Tanımı/Değeri</u>	<u>Birimi</u>
$\alpha$	Cronbach alfa katsayısı	İçsel Tutarlılık	Güvenilirlik Katsayısı

## ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Numarası</u>
Şekil 1.1 Çoklu Zeka Teorisi	17
Şekil 4.1 Duygusal Zeka Liderlik Yeterlikleri	66
Şekil 6.1 Tüm Pilotlar Kişisel Duygusal Zeka	100
Şekil 6.2 Tüm Pilotlar Sosyal Duygusal Zeka	100
Şekil 6.3 Uçak Tipine Göre Pilot Grupları Kişisel Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması	103
Şekil 6.4 Uçak Tipine Göre Pilot Grupları Sosyal Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması	103
Şekil 6.5 Filonun Görevine Göre Pilot Grupları Kişisel Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması	106
Şekil 6.6 Filonun Görevine Göre Pilot Grupları Sosyal Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması	106
Şekil 6.7 Filodaki Görevine Göre Pilot Grupları Kişisel Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması	110
Şekil 6.8 Filodaki Görevine Göre Pilot Grupları Sosyal Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması	110

## TABLO LİSTESİ

<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Numarası</u>
Tablo 1.1 Zekaya İlişkin Niceliksel – Niteliksel Anlayış	13
Tablo 4.1 Yönetici - Lider Farklılıkları	63
Tablo 4.2 Yönetim İle Liderliğin Farklılıkları	64
Tablo 6.1 Araştırma Örnekleme Demografik Bilgileri Betimsel İstatistikleri	87
Tablo 6.2 İçsel Tutarlılık Güvenilirliği	93
Tablo 6.3 DZE 5 Global Boyutunun Her Birinin Toplam Puanlarına Göre Üst %25'lik ve Alt %25'lik Gruplar Arası Bağımsız Gruplar T-Testi Karşılaştırması	95
Tablo 6.4 DZE 24 Birincil Boyutu Toplam Puanlarına Göre Üst %25'lik Ve Alt %25'lik Gruplar Arası Bağımsız Gruplar T-Testi Karşılaştırması	96
Tablo 6.5 Tüm Pilotlar İçin Duygusal Zeka Boyutları Puanları	98
Tablo 6.6 Kullandıkları Uçak Tipine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puanları Betimsel İstatistikleri ve Puan Farkları T-Testi Sonuçları	101
Tablo 6.7 Filonun Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puanları Betimsel İstatistikleri ve Puan Farkları Tek-Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	104
Tablo 6.8 Filonun Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puan Farkları Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	105
Tablo 6.9 Filodaki Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puanları Betimsel İstatistikleri ve Puan Farkları Tek-Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	107
Tablo 6.10 Filodaki Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puan Farkları Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	108

## ÖNSÖZ

“Duygusal Zeka” kavramını son zamanlarda oldukça fazla duyar olmuştum. Fakat konu ile ilgili çok fazla bilgim yoktu. Duygusal Zeka nedir? Benim işimin bir parçası olan yönetim ve liderlikte nasıl kullanılır? Geliştirilebilir mi yoksa doğuştan kazandığımız bir özellik mi? Bu konuda yapacağım çalışma ile bunun gibi birçok soru ve bunun dışında ilk etapta aklıma gelmeyen noktaları ayrıntısıyla öğrenebilirdim.

Uygulamayı kendi meslektaşlarım arasında yapma fikri de oldukça cazip gelmişti. Kendimizi değerlendirmemiz için bir fırsattı. Üstelik böyle bir çalışma daha önce yapılmamıştı. Anketleri uygulama ve yayımlamada daha önceden tahmin edebildiğimiz ve edemediğimiz bir takım engellerle karşılaştık. Tüm bu engellere rağmen zoru başardık ve sonuca ulaştık.

Beni bu konuda çalışmaya teşvik eden, hazırlık süresince karşıma çıkan problemlere sabırla çözüm yolları gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Muzaffer KADIOĞLU 'na teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmanın temelini oluşturan Duygusal Zeka Envanteri 'ni olduğu kadar bilgi ve tecrübelerini de benimle paylaşan uzman psikolog Sayın Erkan KALEM 'e de teşekkür gönül borcumdur.

Anket çalışmamı uygulamam da desteklerini esirgemeyen filo komutanım, filo arkadaşlarım ve zaman ayırıp anketi dolduran tüm meslektaşlarıma, bıkmadan bilgilerini benimle paylaşan bölümdeki tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma, bu süreç içerisinde her zaman yanımda olan, karşılaştığım problemlerin çözümündeki desteğiyle bana güç veren eşim Ercan 'a içtenlikle teşekkür ediyorum.

**Balıkesir, 2006**

**Burcu ŞAHİNKAYA**

## GİRİŞ

Okul sıralarında başarıdan başarıya koşan, belki de üniversitenin en zor bölümünü birincilikle bitiren bir kişinin iş hayatına atılınca tökezlediğine; yada akademik olarak en iyi yerlere gelmiş bir kişinin evlilik hayatında aynı başarıyı gösteremediğine pek çok kez şahit olunmuştur. Nasıl olur da zeka düzeyi bu kadar yüksek olan bir kişi bu tür hatalar yapar, nasıl olur da işinde başarılı olamaz? İşte bu sorunun yanıtı Daniel Goleman 'ın ortaya attığı “Duygusal Zeka” (EQ) kavramında saklı.

Uzun zamandır başarılı olmanın derecesi IQ ile ölçülürken artık “duygusal zeka” (EQ) insanların kişisel ve mesleki anlamda başarılı olmalarını IQ’ dan çok daha fazla etkilendiğini gösterdi.

Duygusal zeka, kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşama ve yapılan işe etkin bir biçimde yansıtarak uygun tepkiler verilmesini de sağlar.

Hava Kuvvetleri 'nin yaptığı görevler kapsamında duyguya yer yokmuş gibi görünmesine rağmen filo yaşamında ve çoklu görev ortamında Duygusal Zeka başlığı altında yer alan yetkinliklerin uçuş emniyetini doğrudan etkilemektedir. Çalışma sonunda yapılmış olan uygulamada Hava Kuvvetleri bünyesinde tanımlanmış grupların bu yetkinliklerde ve kendi içlerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmek istenmiştir.

Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yapılan her şeyde birlikte çalışmaktadır; gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka becerilerine bağlıdır.

## 1. ZEKA VE DUYGUSAL BEYİN KAVRAMI

### 1.1 Zeka ve Zekayı Etkileyen Faktörler

“Zeka” sözcüğü için önerilen tanımlar çok çeşitlidir. Bu da zekanın kesin belirlenmiş olgu kategorisiyle doğrudan bağlantıya sokulamayacağını kanıtlar. Zeka kelimesini tanımlamak, zekayı tanımlamak değildir [1, s.4].

Zekaya kısaca herhangi bir yeni soruna bir yada birkaç etkili çözüm getirme becerisidir denebilir. Bu anlamda “*insan beyninde zeka önceden belirlenmiş, önceden tasarlanmış veya planlanmış değildir. Aslında zeka merkezi olarak yönlendirilmez. Merkezsiz olarak beliren bir fenomendir.*” [2, s.65].

Kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri zeka olarak adlandırılmaktadır.

Zekanın farklı tanımlarının olmasına karşılık zekaya ilişkin kuramların tümü zekanın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşir. Buna göre zeka, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir [3].

Zekayı ilk kez Galton ölçmeye çalışmıştır. Sperman 1927’de zekayı iki faktör kuramı ile tanımlamaya çalışmıştır. Buna göre zeka, her türlü zihin etkinliğinde rol oynayan veya ihtiyaç duyulan zihinsel enerji olan genel faktörden ve belli bir zihin etkinliğinde rol oynayan veya ihtiyaç duyulan zihin gücü olan özel faktörden oluşmaktadır.

Thorndike zekayı soyut zeka, sosyal zeka ve mekanik zeka olmak üzere üçe

ayırır. Thorndike bir takım zihinsel yetenekler de belirlemiştir, bunlar: sözel kavrama, hafıza, muhakeme, uzay ilişkilerini görselleştirme yeteneği, sayısal yetenek, sözel akılcılık, algısal hızdır.

Zekayı ilk kez kuramsal düzeyde inceleyen psikolog Guilford'dur. Guilford'un geliştirdiği zeka testi, insanın bilişsel sisteminin yapısal bütünlüğü olduğu ve süreçlerle ilgili işlemlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği görüşüne dayanır. Guilford, zihin yapısını incelemiş ve zihinsel becerileri: işlemler, ürünler ve içerik olarak üç boyutta ele almıştır. Ancak düşünmenin karmaşık ve çok soyut olması nedeniyle zihin yapısına ilişkin ayrıntıları açıklamada yeterli olmamıştır.

Piaget ise zekanın, zeka testinden alınan puan olmadığını, zihnin değişme kendini yenileme gücü olarak belirtmiştir. Sternberg, geliştirdiği üçlü zeka modelinde problem çözme sürecinde yürütücü biliş - üst biliş ya da yönlendirici stratejilerinin dikkat çekmiştir.

Sperman 1920'li yıllarda zekanın g faktörü adını verdiği bir genel faktör ve bazı alt yeteneklerden oluştuğunu öne sürmüştür. Ancak zekanın birkaç farklı zihinsel yetenek olduğu konusunda odaklaşanlar, Sperman'ı ciddi anlamda eleştirmişlerdir.

Bloom'a göre ise genel zekanın ölçüleri, belli bir alanda gerçekleşecek olan başarıyı bu alanın bilişsel ön şartların kapsadıkları oranda yani bu alana özel bilişsel giriş davranışları ölçüsüyle örtüştükleri ve bu bilişsel giriş davranışlarının varlığını yansıttıkları oranda ortaya çıkarlar [1].

Beyin Kimliği ve Becerileri kitabının yazarı Mehmet SAĞLAM'a göre "Zeka; bilincin öğrenme anlama problem çözme, çözüm üretme, bilinenlerden yararlanarak bilinmeyenleri ortaya çıkarma gücü ve zihinsel yetenekleri kullanabilme özelliğidir."

Düşünme üzerine dünya çapında ün yapan Edward de Bono ise şöyle tanımlıyor: *"Zeka tıpkı arabanın beygir gücü gibi bir potansiyeldir. Bu potansiyeli kullanabilmek için sürücü bir beceri geliştirmelidir. Bu da düşünme becerisidir."*



Vester de beyin ve hafıza konularını derinlemesine incelediği kitabında zekayı şöyle tanımlar: “Zeka, olaylar arasındaki bağlantıları kavrama, analogi (benzetme) yoluyla sonuçlar çıkarma, öğrenilenler arasında kombinasyonlar kurma ve bu bilgileri anlamlı biçimde değerlendirme yeteneğine verilen addır.” [2, s.66]

Belirli bir kültürel birikimin sonucu olan problem çözme ve özgün bir ürün ortaya koyma yeteneği bir zeka gerektirir. Bir problemin çözülmesi, yaratılan bir hikayenin bitirilmesinden satrançta bir mat hamlesine veya bir söküğün onarılmasına; özgün ürünler ise bilimsel teorilerden müzik eserlerine, başarılı politik kampanyalara kadar değişiklik gösterir.

Öte yandan yaşamlarında karşılaştıkları problemleri çözebilen ve kültürümüzde değer verilen ürünler ortaya koyabilen insanlar “zeki” olarak nitelendirilebilir.

Zeka birçok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içerir. Bu yetenekler arasında başlıcaları:

Sözel Anlayış: sözcükleri tanıma ve anlama,

Sözel Akıcılık: sözel ve yazılı olarak sözcük ve ifadeleri çabucak bulabilme,

Sayısal Yetenek: aritmetiksel işlemleri çabuk ve doğru olarak yapabilme,

Alansal ve Uzay ilişkileri: iki ve üç boyutlu görsel algılamayı yapabilme,

Bellek: işitsel ve görsel olarak belleme gücü,

Algısal Hız: karmaşık bir nesnenin ayrıntılarını görebilme, zemin şekil ilişkisini ayırt edebilme, benzerlik ve farklılıkları doğru olarak algılayabilme,

Mantıklı düşünme: muhakeme yürütebilme, olarak sayılabilir.

Bir kişinin zeka seviyesi diğer koşullar eşit tutulduğunda ne kadar zor işler başardığı veya aynı g¼çl¼kteki işlerden ne kadar çoğunu başarabildiği veya ne kadar kısa s¼rede doğru sonuca ulaşabildiği ile belli olur [4, s.12–16].

## **1.2 Zekanın Biyolojik Temelleri**

Zeka ile beyin arasında çok yakın bir ilişki vardır. Zekanın beyinde yer aldığı kabul edilir. Bir insan beyninde 10 milyardan fazla sinir h¼resi bulunmakta, her bir h¼re ortalama 10.000 h¼re ile bağlantı içerisinde çalışmaktadır. N¼ron adı verilen bu sinir h¼relerinde sinyaller çok karmaşık elektro-kimyasal olaylar zinciriyle oluşan ve sayısı saniyede 1000 taneye kadar çıkabilen titreşimler halinde iletilmektedir.

Beynin ne biçimde çalıştığı hen¼z öz¼mlenebilmiř değildir. Belleğin işleyiş mekanizması, beyin algılama yaparken g¼sterdięi esneklik yeteneği gibi konular bilim adamlarını yıllarca uğraştırmış hala da uğraştırmaktadır.

Bir kısım bilim adamları belirli işlerden beynin belirli b¼lgelerindeki h¼releri sorumlu tutarak konuya açıklama getirirken, nl¼ n¼rolog Karl Pribram hologram teorisini beyinle bağdaştırmak üzere yaptığı çalışmalarda beynin çevresi hakkındaki bilgileri sınıflandırılmamış bir karmaşık d¼zen içerisinde aldığı, alınan bu bilgilerin holografik, yani üst üste bindirilmış dalgalar ve onların girişimleriyle oluşan modele dayalı bir biçimde kaydedildiği ve daha sonra dışarıdan gelen frekanslara g¼re bilgilerin alişkın olduğumuz mekan-zaman için d¼zenlenerek, bilinen algı d¼nyasının oluştuğunu s¼ylemektedir [4, s.12–16].

### 1.3 Zekanın Yaşa Göre Gelişimi

Zeka yaşamın ilk on yılında büyük bir gelişme kaydetmektedir. Bu süre içinde en hızlı gelişme ilk iki yılda gerçekleşir. Başlangıçta davranışı birkaç refleksten oluşan insan, iki yılsonunda kendi başına yürüyebilen, konuşabilen, bazı basit problemleri çözebilen, neden sonuç ilişkisi kurabilen, basit planlamalar yapabilen, hatırlayabilen bir kişi hale gelir.

Sembollerle düşünebilme 11 yaşında başlar. 12 yaştan sonra zekanın hızında azalma olsa da gelişmeye devam eder. Gelişmenin en üst düzeyine 14–18 yaşlar arasında varılır. Zihinsel güç 30 yaşa kadar bu düzeyde kalır. Daha sonraki yaşlarda yeni malzeme öğrenmedeki başarı yavaş olarak azalmaya başlar, ancak öğrenilen bilgiler kaybolmaz tam tersine yaş ilerledikçe, deneyimden dolayı edinilen bilgiyi kullanmadaki beceri artar [5].

### 1.4 Zekanın Soyaçekim İle İlgisi

Zeka yeteneği genellikle benimsenen görüşe göre ana ve babadan gelen çok değişik etkenlerin rastlantısal birleşiminden oluşur. Ana babanın döl gözelerinde gen adı verilen ve kalıtımı belirleyen özellikler rastlantısal yolla çocuğa geçer. Ancak zeka üzerinde anne ve babadan aldığı genlerin önemi olduğu gibi çevrenin de çok önemli bir etkisi vardır.

Doğuştan gelen zekanın değerlendirilmesi için bilinen bir yöntem yoktur. Kalıtımla çevre arasındaki ilişki birbirinden ayrı ve uzakta yetiştirilen ikizlerin davranış ve başarılarının incelenmesiyle bir ölçüye kadar belirlenebilir. Tek yumurta ikizlerinin kalıtımı, birbirlerinin aynıdır. Doğumdan itibaren birbirlerinden farklı çevrelerde yetişen tek yumurta ikizlerinin ve aynı evde yetişen çift yumurta ikizlerinin zeka puanlarının karşılaştırıldığı bir araştırmada, değişik çevrelerde yetişmeler bile, kalıtımı aynı olan tek yumurta ikizlerinin zekalarının, aynı çevrede yetişip, kalıtımları birbirinden farklı olan çift yumurta ikizlerinin zekalarından daha çok birbirlerine benzediği ortaya çıkmıştır.

Bir başka araştırmada ise, bebek iken evlat edinilen çocukların zekalarını, üvey anne-babalarının zekaları ve ayrıca doğal anne-babalarının zekaları ile karşılaştırmışlar ve bu çocukların zeka puanlarının doğal ana-babalarinkine daha çok benzediği görölmüştür. Bunun gibi çok sayıda yapılan araştırmalar, kalıtımın zeka gelişmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur [5].

### **1.5 Zeka ve Çevre**

İnsan döllenmeden başlayarak ölüme kadar bir çevre içinde yaşar. Çocuğun döl yatağında uygun beslenmesi, oksijen alımının yolunda gitmesi gerekir. Örneğin güç bir doğum sırasında çocuğun soluğu uzun süre kesilirse beyin gözleri ölür ve sonuçta zekası etkilenir. Doğumdan sonra insanın içinde yaşadığı dış çevresi zekayı etkileyen en önemli faktördür. Çevre çocuğunuzun toplumsal gelişimi yani başkalarıyla olan ilişkileri, tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Çocuğunuzun yaşadığı yer, içinde bulunduğu her varlık, karıştırdığı bir kitap, dinlediği müzik, izlediği film, beslenme şekli, ısı, ışık gibi ihtiyaçları onun fiziksel ve sosyal çevresini oluşturur. Çocuğa uygun fiziksel ve sosyal çevre ortamı sağlamak, gelişimini olumlu yönde etkiler. Çocuğun gelişiminin çok hızlı olduğu ve kişilik özelliklerinin oluştuğu okul öncesi dönemde aile ortamı çocuğun hem sosyalleşmesi, hem de eğitimi açısından çok önemlidir. İlk yaşlarda uygun beslenme, ana babanın uyarması, ilgisi zekayı geliştirir. İlgisi ve uyarılmanın yetersiz olduğu bir evde zeka kolay gelişemez. Bu bakımdan ilk yıllarda eksik uyarılma ve ilgi yokluğu sonraki çabalarla giderilemez. Zeka gelişmesi yavaşlar. Okul çağına geldiğinde öğrenime hazır hale gelmeyebilir. Çevresel tüm etkenler çocuğun zihinsel gelişimini geliştirir ya da köreltir. Çocuğun doğumdan okul çağına kadar olan zaman içerisinde kaliteli uyarıcılar tarafından uyarılması onun zihinsel gelişimini oldukça olumlu yönde etkiler [5].

Zekanın kalıtımla ilişkisi çok belirgindir, ancak çevrenin de zekaya önemli etkisi vardır. Tek yumurta ikizleri birbirinden ne kadar farklı çevrelerde yetişirlerse

aralarındaki zeka farkı da o denli fazla olmaktadır.

Ana-baba evi zihinsel gelişmeyi etkilediği istatistiklerle gösterilmiştir. Çeşitli eğitim seviyesine sahip ailelerden gelen çocukların bir arada okudukları okullarda yapılan araştırmalarda, yüksek eğitim düzeyli ailelerden gelen çocukların diğerlerine göre daha başarılı oldukları saptanmıştır.

1700 ve 1910 yılları arasında yaşayan 4421 ünlü kişinin kökenini inceleyen bir araştırma sonucunda bu kişilerin % 83'ünün üst tabakadan ve ancak %16'sının alt tabakadan geldiğinin ortaya çıkması, çevre faktörünün önceki yüzyıllarda çok daha önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar başarı ve zeka birbirinden farklı olsa da, başarıda zekanın önemli bir payı olduğu göz önüne alınacak olursa bu zeka hakkında da bilgi verir.

Zekaya çevrenin etkilerinin arasında çevreden etkilenen kişilik yapısı, sosyo-psikolojik çevre, dil yeteneği ve güdü sayılabilir. Kaygılı ve korkak çocuklar problem çözerken yapılan işe dikkatlerini vermede güçlük çekerler ve dolayısı ile zeka testlerindeki başarı düşük olur.

Bir başka etken de, ailelerinin beklentilerinden dolayı orta ve yüksek sosyo-ekonomik düzeyden gelen çocukların diğerlerine göre daha güdülü olmaları ve test sırasında daha fazla gayret sarf etmeleridir.

Diğer koşullar eşit tutulduğunda orta ve yüksek sosyo-ekonomik düzeyden gelen kişilerin zeka puanları, düşük sosyo-ekonomik düzeyden gelen kişilere kıyasla daha yüksek olmaktadır. En düşük ile en yüksek sosyo-ekonomik düzey arasındaki puan farkı 20'ye kadar çıkmaktadır.

Zekası yüksek kişiler daha iyi eğitim görmekte, kazançlı meslek sahibi olarak daha yüksek bir ekonomik düzeye erişmektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ailelerin çocukları daha fazla öğrenme olanağına sahiptir, bunlar ilerisi için daha iyi başlangıç koşulları elde edebilmektedir. Zeka testlerinde sözel bölümlerin

bulunması, eğitim seviyesi yüksek kişilerin daha yüksek puan almasına yardım etmektedir. Dolayısı ile burada hem kalıtımsal hem de yetiştirme tarzından gelen bir avantaj söz konusudur.

Zekanın gelişmesinde avantaj ve dezavantaj yaratan çevresel etkenler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Kaynaklara ulaşım şansı: Aile çok fakirse çocuk keman, piyano gibi müzikal zekayı geliştirebilecek enstrümanlara ulaşamadığından bu zekanın güçlenmesi, gelişmesi zorlaşabilir.
- 2- Tarihsel, kültürel faktörler: Okulda matematik ve fene dayalı programlar önemseniyorsa, öğrencinin mantık, matematik zekası gelişebilir.
- 3- Coğrafi faktörler: Köyde yetişmiş bir çocuk apartmanda büyümüş bir çocuğa oranla bedensel zekasını daha çok geliştirebilir.
- 4- Ailesel faktörler: Ressam olmak isteyen bir çocuğun ailesi avukat olmasını istiyorsa çocuğun dil zekası desteklenecektir.
- 5- Durumsal faktörler: Kalabalık bir ailede büyümüş ve kalabalık bir ailede yaşayan bireyler doğalarında sosyallik olmadıkça kendilerini geliştirmek için daha az zamana sahip olurlar [3].

## **1.6 Zeka ve Başarı**

Üstün zekalı bir bireyin toplumda bununla orantılı olarak başarılı olacağı varsayılırsa da, kimi zaman denetlenemeyen dış etkenler nedeniyle uzun vadeli tahminler geçersiz çıkabilir. Zekanın toplumsal başarıya dönüştürülebilmesini sağlayan mekanizma henüz yeterince anlaşılammıştır. Çocukluk döneminde yapılan başarı testlerinin aynı dönemde yapılan IQ testleri ile benzer sonuçlar verdiği

görülürse de, yaşamın ileri ki yıllarında ortaya çıkacak davranış kalıplarının tamamen bu sonuçlarla belirlenmesi mümkün değildir [3].

Geleneksel "zeka" kavramı çocuklara sunulabileceklerin sınırlarını daraltmaktadır. Okullar zeka göstergesi olarak sözel ve matematik yetenekler üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa psikologlar ve eğitim araştırmacıları yetenek ve zekanın, insanın pek çok özelliğini ve etkinliğini içine alan geniş bir kavram olduğu doğrultusunda inandırıcı kanıtlar ileri sürmektedirler.

Her bireyin çeşitli yetenekleri ve bir zeka kapasitesi vardır. Öğretmenlerin görevi her öğrencinin kendine özgü güçlü yanlarını, daha az gelişmiş becerilerini güçlendirmek için kullanmalarına yardım etmek olmalıdır.

Stanford Üniversitesi araştırmacılarından Elizabeth Cohen yaptığı araştırma sonucunda, eğitim sistemlerinde zekanın en önemli göstergesi olarak okuma yeteneğinin temel alındığını; öğretmenlerin okuma yeteneği gelişmiş öğrencilerin her alanda başarılı olacaklarını varsaydığını, bunun sonucunda da hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin sadece bu yeteneğin geliştirilmesi üzerine yoğunlaştıklarını ortaya koymuştur.

Binet ve Weschler zeka ölçme kavramını ortaya attıklarında, zekayı doğumla belirlenmiş sabit, ölçülebilir ve değişmez bir olgu olarak varsaymışlardır.

Daha sonraki yıllarda Piaget, Vygotsky, Feuerstein ve diğerleri çocuklar üzerinde yaptıkları uzun süreli gözlemler sonucunda zekanın sabit olmadığını ortaya koymuşlardır.

Zeka, kalıtsal yetenekler, deneyimler ve çevresel bileşenler tarafından şekillendirilir.

Kötü öğretim ve kötü çevre zekayı geriletirken, iyi öğretim ve iyi çevre zekayı artırmaktadır [6].

## 1.7 Çoklu Zeka Teorisi

### 1.7.1 Çoklu Zeka Teorisinin Ortaya Çıkışı

*“Gardner'den önce insan zekası belirli bir testten aldığı puanla değerlendiriyordu. Günümüzde kullanılan bu teknikte bireye çeşitli sorulardan oluşan bir test uygulanıyor, istatistiki verilerle o kişinin zekası olarak kabul ediliyordu. Elde edilen puana da IQ (Intelligences Quotient) adı veriliyordu. Zeka testleri diye adlandırdığımız bu testlerde sadece dil ve matematik becerileriyle ilişkin sonuçlar veriyordu. Zeka bölümü için belirli puan aralıklarının belirli zeka düzeylerini gösterdiği düşünülüyordu” [7].*

Howard Gardner'ın Çok Sayıda Zeka Teorisi, IQ testleriyle tam olarak ölçülebileceğine inanılan zekanın bütün halinde bir kapasiteye sahip olduğu yönündeki geleneksel görüşü değiştirmiştir. Onun yerine bu teori, zekayı en azından herhangi bir kültür tarafından değerlendirilen sorun çözme ve ürün üretme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

İnsanlar kendilerinde gördüğünden çok daha fazla kapasiteye sahiptir. Dünyanın farklı yerlerinde bulunan birey ve kuruluşlar, pratik ve yaratıcı zekanın IQ'nun ötesinde birçok boyutu olduğunu kavramışlardır. Yale'li psikolog Robert Steinberg'in de belirttiği gibi *“İnsanlar hala IQ'ya güveniyorlar ama IQ' güvenilir olmaktan çıkmıştır” [8, s.30].*

Zihnin çerçeveleri adlı kitabında teorisini tanıtırken Gardner, her bireyin en azından yedi bağımsız yetenek ya da zeka formu taşıdığını ileri sürmüştür. Kişilerin zeka formlarını ortaya çıkarırken kullandığı sekiz kriter arasında temel işlemler de vardır. Açıklamalarına göre bir temel işlem bilgi işleme mekanizmasından ibarettir. Aslında bu, beyne belirli bir girdi ya da bilginin girişi ve işlenmesi olgusudur.



Gardner, zekanın yedi ana formu üzerinde durmuştur. Sonra bunlara başkalarını da eklemiştir. Bunların ilk ikisi (dilsel ve matematiksel) IQ testlerinin bazıını oluşturmaktadırlar. Gardner son ikisini (kişiler arası ve kişi-içi) ise kişisel zekalar olarak tanımlamıştır. Bu zekalar, şimdi “Duygusal Zeka” olarak adlandırılan kavramın temelini oluştururlar. İlk beş zekanın ise Duygusal Zeka ile ilişkisi yoktur.

S.Konrad, C. Hendl Duygularla Güçlenmek isimli kitaplarında Howard Gardner’in ‘Devreden Zeka’ teorisi olarak adlandırmış; bu teorinin birçok zeka türünün birlikte etki etmesinden ve birçok zeka çeşidini birbirinden ayıran ve teşhis edebilen farklı belirtiler bulunduğu bahsetmiştir [9, s.53].

Eğitim üzerine çalışmaların yoğunlaştığı XX. yüzyılda temel araştırma alanlarından birisi de zeka ve buna bağlı öğretim etkinlikleri olmuştur. Zekanın ne olduğu, niteliği üzerine yapılan araştırmalar öğrenme etkinlikleri üzerinde yoğunlaşmaya başlayınca insanların ilgilerine, ihtiyaçlarına göre oluşturulan eğitim modelleri, öğretme - öğrenme stratejileri çeşitlenmeye başlamıştır. Çoklu zeka kuramı, teorisyeni tarafından ortaya atılmadan önce kuramı oluşturan genel çerçeveyi bütünlük içerisinde olmasa da diğer pek çok eğitim bilimcinin kuramlarında, çalışmalarında görmek mümkündür.

Gardner, 1983 yılında yayınlanan “Zihnin Çerçevesi” adlı kitabında yedi ayrı ve evrensel kapasite önermiştir. Bu kapasite ya da zekalar her bireyde doğuştan var olmakta ama farklı kültürlerde farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Gardner’ın geliştirdiği kurama göre, zeka biyopsikolojik bir potansiyeldir ve şöyle tanımlanmıştır:

*“Zeka bir ya da daha fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürüne şekil verme ya da problemleri çözme yeteneğidir”*

Bu tanıma göre zeka bireylerin kişisel kararları olduğu kadar aynı zamanda bir potansiyeldir ve değerlere, fırsatlara bağlı olarak ortaya çıkar. Kültürel değerler zeka olarak ele alınan davranışları derinden etkiler. Gardner’ın bu tanımı testlerle ölçülen

niceliksel geleneksel zeka anlayışlarıyla tamamen zıttır çünkü eski anlayışlar bütünsel bir becerinin niceliksel ifadesidir.

Bümen'e göre yukarıda belirtilen noktadan hareketle zekaya ilişkin niceliksel ve niteliksel anlayışlar şöyle karşılaştırılabilir:

Tablo 1.1 Zekaya İlişkin Niceliksel – Niteliksel Anlayış

<b>Niceliksel anlayış (zeka bölümü)</b>	<b>Niteliksel anlayış (çoklu zeka)</b>
-Tekil-bütüncül yaklaşım	-Çoğulcu yaklaşım
-Gerçek yaşamdan soyutlama	-Gerçek yaşam faaliyetlerini temele alma
-Sayısallaştırma	-Zeka profili çıkarma
-Ölçme	-Yorumlama, betimleme
-Doğuştan gelme ve sabitlik	-Değişme ve gelişme
-Bireyleri sınıflama	-Bireyleri tanıma ve keşfetme

Gardner ilk çalışmalarında öncelikle zeka olarak kabul edilebilecek aday kapasitelerin mutlaka özerk ve bağımsız bir tabanda oluşturulmasına karar vermiştir. Çünkü beyin araştırmalarına göre dil kapasitesinin zarar görmesi durumunda diğer bilişsel fonksiyonlar bozulmamaktadır. Bu durumda dil kapasitesi diğerlerinden ayrı bir özellik göstermektedir. Buna göre temel biyolojik bölümlerin belirlenmesinde sekiz ölçüt kullanılarak zekalar özelleştirilmiştir. Zeka alanlarının belirlenmesinde kullanılan sekiz ölçüt şunlardır:

- 1- Beyin sarsıntısı sonucu potansiyel çevreden soyutlanma
- 2- Evrimsel tarih ve evrimsel olasılık
- 3- Tanımlanabilir ana işlem seti - temel tip bilgi işleme işlemleri ya da spesifik tip bir girdi ile ilgili mekanizmalar

- 4- Bir sembol sistemine şifrelemede hassasiyet
- 5- Tanınabilir son aşama ve ayırıcı gelişimsel eğri
- 6- Üstün zekalıların, dahilerin ve diğer istisnai bireylerin varlığı
- 7- Deneysel psikolojik görevlerle desteklenme
- 8- Psikometrik bulgularla desteklenme

Gardner tanımladığı zeka alanlarına yetenek ya da beceri dememiştir ve bunun nedenini Armstrong'un kendisi ile yaptığı görüşmede şu şekilde belirtmiştir:

*“Eğer ben bu kapasitelere zeka değil de yetenek deseydim ve kuramın adı Çoklu Yetenek Kuramı olsaydı insanlar bunu hemen kabul ederlerdi. Oysa ben onları sarsmak ve düşündürmek istiyorum. Bu kapasitelere zeka demekle, birden fazla olduklarını ve şimdiye kadar düşünmediğimiz bazı şeylerin zeka olabileceğini vurgulamaktayım. Eğer bu kapasitelere yetenek diyecek olursak bu yanlış bir şey olmaz. Ama bazılarını yetenek bazılarını zeka deyip hata yapmayalım. Mozart'a çok yetenekli ama zeki değil demek büyük haksızlık!”*

Gardner kuramını temellendirirken alanlarında ünlü kişilerin yaratıcı zeka özelliklerinden de yararlanmış görünmektedir. Freud, Einstein, Picasso, Gandi gibi yedi yaratıcı insanı ele almış ve incelemiştir. Gardner'a göre Picasso'nun “Guernica” isimli tablosunda anlatmaya çalıştıkları yaratıcı zekasının ortaya koyduğu bir üründür.

Gardner 'a göre insan zekası üzerine çalışmaların farklı alanlarda yoğunlaşması önemli gelişmelere gebe dir. Psikologların, biyologların, felsefecilerin ortak çalışmaları önümüzdeki yıllarda daha önemli konularda (alt düzey-üst düzey kavramsal, dilsel süreçler vb.) ürünler ortaya koyabilir. Bu şimdiden öngörülebilir [10].

### 1.7.2 Çoklu Zeka Teorisi Hangi Temellere Dayanır?

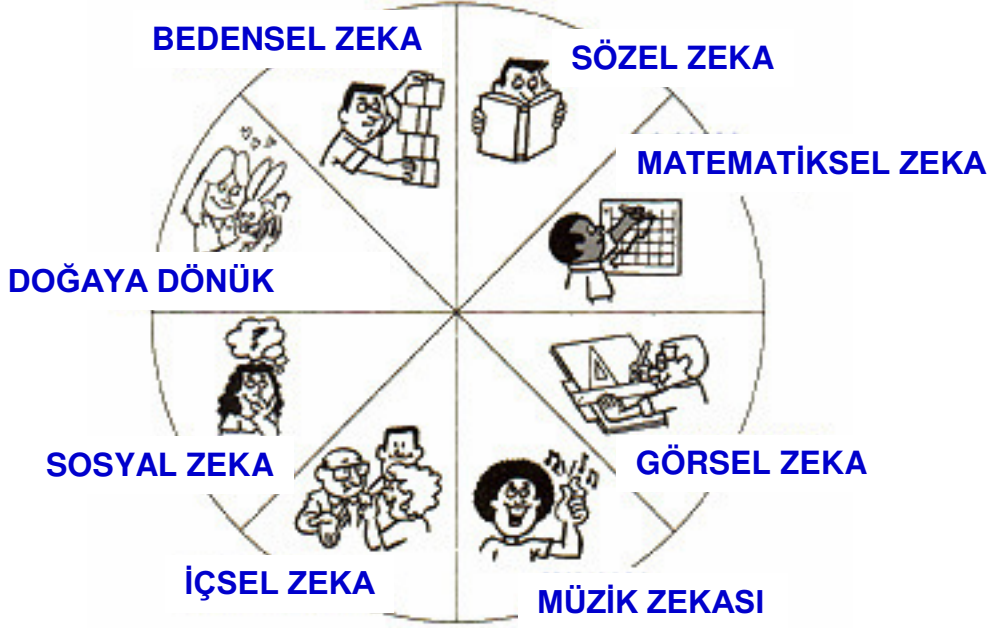
Çoklu zeka teorisi aşağıdaki temelleri esas alır:

1. Her insan, çeşitli zeka alanlarının tümüne sahiptir. Çoklu zeka teorisi, insanda yalnızca tek 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 bulunabilmektedir.
2. Her insan, çeşitli zeka alanlarından her birini yeterli düzeyde geliştirebilir. Çoklu 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.
3. Çeşitli zeka alanları, genellikle, bir arada karmaşık bir yapıda çalışırlar. Genellikle, gerçek hayatta hiçbir zeka alanı tek başına var olmaz. Çeşitli zeka alanları birbirleri ile sürekli olarak etkileşim içindedirler. Örneğin, bir yemeği pişirecek bir kişinin önce tarifi okuması ve anlaması (sözel-dil zeka alanı), yemek tarifini oluşturan elementleri tasniflemesi ve yemeğe karışım oranlarını hesaplayabilmesi (mantıksal-matematiksel zeka alanı) ve yemeğin kendi damak zevkine uygunluğu (kişisel zeka alanı) yanında, ailedeki bütün fertlerin memnuniyetini de sağlayabilmesi (kişilerarası zeka alanı) gerekir. Yine, benzer bir şekilde, basketbol oynamakta olan bir kişinin koşmak, topu başkasına atmak ve topu yakalamak gibi özellikleri içeren bedensel-kinestetik zekaya sahip olmasının yanında, bu kişinin kendisini oyun sahasına adapte edebilmesi için görsel-uzaysal zekaya ve oyunda ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların çözümü için kişilerarası zekaya sahip olması gerekmektedir.
4. Bir kişinin her alanda zeki olabilmesinin birçok yolu bulunmaktadır. Bir kişinin belli bir zeka alanında zeki sayılabilmesi için eğitimcilerce benimsenmiş standart

sayılabilecek birtakım nitelikler söz konusu değildir. Örneğin; sözel-dil zekasına sahip bir kişi okumayı çok iyi beceremeyebilir fakat çok geniş bir kelime hazinesine veya çok iyi hikaye yazma ve anlatma kabiliyetlerine sahip olabilir [11].

Çoklu zeka teorisi'nin prensipleri şunlardır:

- Zeka tekil değildir.
- Her birey dinamik zekanın eşsiz bir karışımıdır.
- Zekanın gelişimi gerek bireysel gerekse bireyler arasında çok çeşitlilik gösterir.
- Tüm zekalar dinamiktir.
- Çoklu zeka özleştirilebilir ve tanımlanabilir.
- Her birey çok yönlü zekayı tanıma ve geliştirme olanaklarına sahip olmayı hak eder.
- Zekalardan birinin kullanımı, diğerinin artırılması için kullanılabilir.
- Geçmişteki kişisel yaşantıların yoğunluğu ve ayrışması, tüm zekalarda bilgi inançlar ve beceri için kritiktir.
- Tüm zekalar, yaş ya da çevre farkı gözetmeksizin, insani niteliklerin artmasını, farklı kaynaklar ve potansiyel kapasiteler sağlar.
- Çok yönlü zeka hakkındaki bilgilerimiz arttıkça tüm zeka listeleri değişmeye adaydır [12].



Şekil 1.1 Çoklu Zeka Teorisi [13]

### 1.7.3 Dilbilimsel / Sözel Zeka / Dil Zekası (Verbal / Linguistic Word Smart)

Bu zeka büyük olasılıkla en tanıdık gelen ve en iyi bilinen türdür. Herkes ayakta olduğu zamanların çoğunu sözel zekasını kullanarak geçirir. Genel eğitim sistemlerinin ana vurgularından biri de budur [14].

Sözcükler zekası ya da bir dilin temel işlemlerini açıkça kullanabilme yeteneğidir. Okuma, yazma, dinleme ve konuşma ile iletişim sağlayarak, bu zekanın en belirgin özellikleri kullanılır. Dil zekasının kullanımı önceki bilgiyi ve anlamayı yeni bilgiye bağlamaya yardımcı olmakta ve bağlantının nasıl olacağını açıklamaktadır. Dil zekası iletilenin bireysel olarak algılanmasını sağlar.

Dil zekası dilin kullanımının farklı biçimlerde üretilmesine ve geliştirilmesine

yardımcı olur. Gardner dilin insan zekasını üstün bir örneği ve toplumsallaşma sürecinde vazgeçilmez bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

Değişik kültürlerde yaşayan insan dil kullanma becerisine sahiptir. Ancak kimileri dili sadece iletişim amacıyla kullanırken, kimileri birden çok dil ve iletişim becerileri gösterebilirler. Dil zekası sözcükleri hem sözlü hem de yazılı olarak etkili biçimde kullanma becerisidir [10].

Çağdaş zeka araştırmacılarına göre insanlar üç binden fazla farklı dili konuşabilme yeteneğiyle doğar. Ama doğduğunda bunlardan herhangi birini bile konuşabilir durumda olmaz. Çevrede kullanılan dille etkileşimde bulunmaya başladığında beyin dilin tüm seslerini tanıyabilir durumdadır. Kültürel motiflerle, duyma sıklığıyla, bu sesleri taklit etme girişimleriyle ve çok büyük olasılıkla ayakta kalma içgüdüleriyle dil beyne iyice yerleşir. Genellikle bu potansiyel dillerden yalnızca biri ya da ikisi tam olarak hakim olunabilen, karmaşık dil sistemleri halinde geliştirilebilir.

Sözel zeka dille yapılan her türlü çalışmayla ilgilidir: gazete, kitap ya da satın alınan çeşitli ürünlerin üzerindeki etiketleri okuyabilme yeteneği, düz yazı, şiir, rapor ve mektup yazabilme yeteneği, dinleyiciler önünde konuşma yapabilme ya da bir arkadaşlarla 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 [14].

#### **1.7.4 Mantıksal / Matematiksel Zeka (Logical / Mathematical Number Smart)**

Mantıksal / matematiksel zeka benzer yönleri arama zekasıdır. Matematik kullanılmaya (benzer nesne arayışına) gelişimin çok erken zamanlarında başlanır. Mantıksal / matematiksel zekanın ilk gelişim aşaması çevredeki gerçek fiziksel dünyada bulunan somut nesnelere kullanmak ve onlarla oynamaktır [14].

Bu zeka, sayılar ve akıl yürütme zekası ya da tündengelim ve tümevarım ile akıl yürütme, soyut problemler çözme ve birbiri ile ilişkili kavramlar, düşünceler arasındaki karmaşık ilişkileri anlama yeteneğidir. Mantıksal-matematiksel zeka bilimsel hipotezi sınıflandırmada, öngörü, öncelik verme ve oluşturma, neden sonuç ilişkilerini anlama becerilerini içerir. Mantıksal matematiksel zekası güçlü olan bireyler, nesnelere belli kategorilere ayırarak olaylar arasında mantıksal ilişkiler kurarak, nesnelere belli özelliklerini sayısallaştırarak ve hesaplayarak ve olaylar arasındaki birtakım soyut ilişkiler üzerinde düşünerek öğrenirler [10].

Mantıksal / matematiksel zeka geliştikçe daha da soyutlaşır. Lisedeki ya da üniversitedeki ileri matematik ve mantık dersleri çoğunlukla somut dünyadan tamamen uzaklaşırlar. Bu alanlarda sayıların somut dünyada herhangi bir şeyle ilişkilendirilmeye gerek duymadan ideal soyutlamalar olarak tek başlarına durdukları fark edilir. Aslında bu noktada bazı matematikçilerin ve düşünürlerin "saf matematik" ya da "sembolik mantık" dedikleri durumda rasyonel modellere, uyumlu tasarımlara ve mantıksal/analitik işlemlere derin hayranlık duyulur hatta zaman zaman kafa takılır. Pratik düşünceler ve uygulamalar modellerin tamamıyla estetik güzelliğine yol verirler [14].

### **1.7.5 Görsel / Uzamsal Zeka (Visual / Spatial Art Smart)**

Görsel / Uzamsal zeka, resimler ve imgeler zekası ya da görsel dünyayı doğru olarak algılama ve kişinin kendi görsel yaşantılarını yeniden yaratma kapasitesidir. Şekil, renk biçim ve dokunuşu ve bunları somut ürünlere dönüştürme yeteneklerini içerir. Bu zeka özelliği duygusal motor algının keskinleşmesi ile başlar. Göz, renk, şekil, biçim, dokunuş, derinlik boyut ve ilişkilerini ayırıştırır. Zeka gelişirken el-göz koordinasyonu, ince hareket kontrolü ile kişinin algılanan şekil ve renkleri çeşitli ortamlarda yeniden üretmesini sağlar. Mimarlar, heykeltıraşlar, ressam, dekoratörler, bahçıvan grafik tasarımcılar uzamsal zekalarını en üst düzeyde kullanırlar [10].



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 görünen her şeyle ilgilenir: hayal edilebilen 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 dünyada (fiziksel gözlerle izlenen) değil aynı zamanda zihin gözüyle görülebilen hayal dünyasının derinliklerindedir (mümkün olan şeyi gözünde canlandırıp hayal kurabilme, hayal dünyasına dalabilme, hayalindeki yerlere hayali yolculuklar yapabilme ve daha önce hiç yapılmayan 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 yaşanan çevreyi dolduran nesnelere göre nerede olduğunu bilme ve bir yerden başka bir yere kolaylıkla gidebilme [14].

### **1.7.6 Öze dönük / Bireysel / İçsel Zeka (Interpersonal Self Smart)**

Gardner'a göre günlük hayattaki en önemli zekadır. Kişinin kendisi ile ilgili bilgisinin olması ya da yaşamı ve öğrenmesi ile ilgili sorumluluk almasına işaret eden zekadır. Öze dönük zekası güçlü olan birey, kendi coşkularının sınırlarını anlayabilen, kendi davranışlarını yönetirken bunlara dayanabilen, güvenebilen kişidir. Böyle bir kişi, zamanında düşünmeyi, yanıtlamayı ve kendini değerlendirmeyi bilir. Düşünce ve duygular ne kadar bilinçli hale gelirse günlük yaşamla iç dünya arasındaki bağlar da o kadar kuvvetlenir. Kendi kendini gözlem bu zekanın geliştirilmesi için kullanılabilecek bir yoldur. Din adamları psikologlar, filozoflar öze dönük zekaları geliştirmiş insanlardır [10].

İçsel zekanın ilgi alanı kendi kendinin farkında olma, kendini anlayabilme ve iç

dünyasıyla ilişki kurabilme üzerinedir [14].

### **1.7.7 Bedensel / Duyu devinimsel / Kinestetik Zeka (Body Smart)**

Tüm zeka modellerinin içinde bedensel / kinestetik zeka, hayatın büyük ihtimalle değeri en az sorgulanan parçasıdır. Her gün hiç farkında olmadan çok çeşitli ve kompleks bedensel / kinestetik işler yapılır. Bu zeka modeli bedensel olarak gerçekleştirilebilecek hareketlerin tümüyle ilgilidir. Bunların içine sadece insanlık tarihinde bedensel olarak gerçekleştirilmiş başarılar değil bunun yanında şimdiye kadar fark edilmemiş doğuştan gelen kinetik potansiyeller de dahildir: çocukların yürüme potansiyelleri, gelişmenin herhangi bir evresinde büyük ve küçük motor davranışları edinebilme, geliştirebilme ve yüz ifadeleriyle, duruşla ve diğer bir deyişle “beden dili” ile ifade edilebilen incelikler [14].

Gardner, zeka ile beden biribirinden ayrı olarak incelenmesinin yüzyılın geleneği olduğunu ve bunun yanlış bir yaklaşım haline geldiğini savunmaktadır. Bedensel zeka tüm vücut ve ellerle ilgili bir zeka türüdür. Başka bir deyişle, bu zeka, vücut hareketlerini kontrol etmeyi ve yorumlamayı, fiziksel nesnelere maniple etmeyi ve vücut ile zihin arasında bir uyum oluşturmayı sağlar. Bu zekanın gelişimini sadece atletik yapıda olanlarla sınırlandırmak yanlış olur. Bir cerrahın açık kalp ameliyatı yaparken gösterdiği ince devinim kontrolü ya da bir pilotun göstergelerin ince ayarını yaparken gösterdiği performans bu zekanın gelişimini ortaya koyar. Bedensel zeka alanı, koordinasyon, denge, güç, esneklik ve hız gibi bazı fiziksel yetenekleri ve bu yeteneklerin hepsinin bir arada işlenmesini sağlayan devinimsel nitelikteki bazı özel becerileri de içermektedir [10].

### **1.7.8 Bireylerarası / Sosyal Zeka (Interpersonal People Smart)**

Bu zeka çevredeki bireylerle iletişim kurma, onları anlama, bu kişilerin ruh durumlarını ve yeteneklerini tanıma gibi davranışlara işaret eder. Bu zekası gelişmiş

insanlar moral, mizaç, güdüler ve eğilimleri fark eder ve ayrıştırırlar. Bu zeka sözel ve sözel olmayan iletişim becerilerini, işbirliği becerilerini, çatışma yöntemini uzlaşma becerileri ile ortak fayda amacına ulaşmak için gereken güven, saygınlık, liderlik ve diğerlerini güdüleme yeteneği ile ilgilidir. Kişilerarası ilişkileri güçlü olanların önemli özellikleri arasında, başkalarının duygularına, korkularına, meraklarına ve inançlarına empati gösterme, yargılamadan dinleme ve performanslarını en üst düzeye çıkarmalarında yardımcı olma isteği vardır [10].

Sosyal zekanın ilgi alanı insan ilişkileri, başka kişilerle ortak çalışma, diğer insanları tanıma ve onlardan bir şeyler öğrenme konularıdır. Zamanın çoğu diğer insanlarla çalışarak ve iletişim kurarak geçirildiğinden bazı açılardan bu zeka türlerinin içinde en anlaşılabilir olanı olarak gözükebilir.

Çocukluk günlerinden başlayıp, okul hayatı yoluyla çalışma hayatına dönüşen dönem boyunca çoğu batı toplumlarının normal sosyalleşme süreci nasıl rekabetçi ve dayanaklı bir birey olunacağı konusunda binlerce eğitim fırsatı sunar. Sosyalleşme yetenekleri ya da özellikleri konusunda ise benzer bir eğitimi alınması çok nadirdir. Bu zeka türünün özellikleri çok karmaşık ve zor fark edilir olmasına karşın gerçek değeri genelde bilinmez [14].

### **1.7.9 Doğa Zekası / Varoluşçu / Doğaya Dönük Zeka**

Gardner tarafından açıklanan son zekadır ve doğal çevreyi anlama, tanıma ile ilgilidir. Doğacı zeka kişinin çevredeki bitki ve hayvan türlerini fark ettiklerinde ve alt türlerini sınıflandırma prensiplerini yaratabildiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çeşitli çiçekleri ayırt edebilen farklı hayvanları adlandırabilen, hatta, ayakkabı, araba, giysi çizimlerini ortak kategorilere yerleştirebilen çocuklarda bu zekanın gelişmiş olduğu gözlenebilir. Bu zeka hem yapay hem de doğal çevreyi kapsar. İzci, dağcı, biyolog ve zoologlar bu zekaları gelişmiş kişilerdir [10].

Bu zeka türü çevredeki doğal dünyayı algılama, beğenme ve anlamayla

doğrudan ilişkilidir. Türleri birbirinde ayırt edebilme, çeşitli bitki örtüsünü ve hayvan türlerini tanıyabilme ve sınıflandırabilme ve doğal dünyaya ilişkin bilgiler ve onunla paylaşılan konularla ilgilenir. Hayvanlar ve davranışların ilgi çektiği ve meraklandığı durumlarda doğaya dönük zekanın iş başında olduğu anlaşılabilir. Rahatlamak, yorgunluk gidermek ya da ruhsal olarak yenilenmek istendiğinde sık sık doğaya kaçmak istenir .

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 [14].

#### **1.7.10 Ritmik Zeka / Müzik Zekası (Music Smart)**

Nörolojik bakış açısından müzik zekası (ritmik zeka), zeka türlerinin ilk önce gelişenidir. Anne karnındayken bile çevreyi saran ses, ritim ve titreşim dünyası vardır. 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 [14].

Müzikal zeka, diğer zeka türleriyle ilişkili olmayabilen kendi kural ve düşünme yapılarına sahiptir. Müzik üç temel öğeyi kullanarak konuşulan bir dildir: ses perdesi, ritim ve ton. Gardner düzenli olarak müzikle bir arada olan her insanın bu üç öğeyi kullanarak beste yapma, şarkı söyleme ve enstrüman çalma gibi müzikal etkinliklerde sahip olduğu bazı becerilerle başarılı olabileceğini belirtmektedir. Çevredeki seslerden anlam çıkarma, konuşulan kişinin ses tonundan ruhsal durumunu kestirme, arabanın motor sesinden problem olduğunu anlama gibi davranışlar da müzikal zeka dendiğinde akla gelmeyen ancak onun önemli bir parçası olan yetilerdir [10].

Aynı zamanda müziğin, ritmin, sesin ve titreşimin "bilinci etkileme" efektleri de diğer zeka türlerinin hepsinden daha güçlüdür. Müzik, ses, ritim ve titreşimin ruh halini değiştirme, dinsel duyguları coşturma, ulusal sevinçleri uyandırma, başka birine sevgi, derin üzüntü veya acıyı ifade edebilme gücü oldukça kuvvetlidir. TV ya da film seyrederken bunların yarattığı etki göz önüne getirildiğinde: biraz sonra ne olacağını sezinlemeyi kolaylaştırır, sahnedeki aksiyonu geliştirir ve etkisini güçlendirirler ve karakterleri daha iyi anlanmasına yardımcı olur [14].

## **1.8 Duygu Kavramı**

Her insan, ailesinin, kültürün ve toplumun isteklerine göre aynı şekilde davranmaya programlanmış olsa da, aslında tek ve benzersizdir. Çocukluk yıllarından beri insanlara, ne söyleyip ne söylemeyeceği, ne yapıp ne yapmayacağı, neleri kabul edip neleri kabul etmeyeceği hep söylenmiştir. Hatta ne hissetmesi gerektiği bile söylenmiştir. "Kardeşine kızdığın için kendinden utanmalısın", "Sana hediye verildiğinde mutlu olmalısın", "Bu vazoyu kırdığın için kendini suçlu hissetmelisin" gibi sözleri hemen hemen herkes çocukluk yıllarında işitmiştir. Oysaki duygular, doğuştan gelen mizaç, düşünceler ve yaşam deneyimleri sonucu oluşur. Bu yüzden, aslında duyguların tek sahibi kişinin kendisidir. Bireysel olarak kişiyi diğer insanlardan farklı yapan duygularıdır. Toplum, kişileri bir anlamda, aynı şeylere inanmaya, aynı sloganı tekrarlamaya, aynı alışkanlıkları sürdürmeye, aynı kıyafetleri giymeye (modaya uymak) zorluyor olsa da, hiç kimse, iki insanı bile aynı şekilde hissetmeye zorlayamaz. Bu nedenle insanı insan yapan arabaları, kıyafetleri, işleri, bedenleri değil, duygularıdır [15].

## **1.9 Duygunun Tanımı**

Bir yüzyılı aşkın bir süredir psikologlar ve felsefeciler "duygu" nun ne anlama geldiği konusunda tartışmaktadırlar. Oxford İngilizce Sözlüğü, duygu'yu "herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış

zihinsel durum" olarak tanımlamaktadır. Duygular, Latince'de motus anima, "bizi harekete geçiren ruh" olarak tanımlanmakta ve terimin derinlik ve gücü vurgulanmaktadır [8,s,xi].

Ancak, insanlar binlerce yıl boyunca hep "akıl" la uğraşmışlardır. Akıl sadece zekayla eşleştirilmiş ve "duygular" fazla önemsenmemiştir. Duygular insanın zayıf yanı sayılmıştır. Akıl erkeklere, duygu kadınlara yakıştırılmıştır. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek, şairlere, sanatçılara, annelere uygun görülmüş; komutanlara, liderlere, iradeleri güçlü olması gerekenlere göre görülmemiştir [16,s,11]. Daha sonraları çağdaş psikoloji çalışmaları, aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak, tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmuştur. Buna göre, akıl ve duygu birbirini tamamlayan ve birbirinden ayrı tutulamayacak iki zihindir.

Amerikalı psikolog Dr. Daniel Goleman duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır. Karışımları, çeşitlemeleri, mutasyonlarıyla yüzlerce duygudan söz edilebilir. Tüm araştırmacılar aynı kanıda olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir. Bu kümelerin başlıca adayları ve bazı üyeleri şöyledir:

**Öfke:** Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik nefret ve şiddet.

**Üzüntü:** Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

**Korku:** Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik.

**Zevk:** Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani.

**Sevgi:** Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet.

**Şaşkınlık:** Şok, hayret, afallama, merak.

**İğrenme:** Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.

**Utanç:** Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet.

California Üniversitesi'nden Paul Ekman; belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü, zevk) sinema ya da televizyonla karşılaşmamış oldukları tahmin edilen okuma yazma bilmeyenler de dahil olmak üzere, dünyanın değişik kültürlerinden insanlar tarafından tanınmasının da duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür. Ekman, Yeni Gine'nin ücra yaylalarında tecrit edilmiş halde yaşayan Taş Devri'nden kalma Fore kavmine varıncaya en uzak kültürlerin insanlarına göstermiş ve nerede olurlarsa olsunlar, insanların aynı temel duyguları tanıdığını görmüştür.

Dr. Daniel Goleman'da duyguları kümeler ya da boyutlar bağlamında düşünmekte; öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, utanç ve benzeri başlıca kümeleri duygusal hayatımızın sonsuz çeşitliliğinin bir kanıtı olarak görmektedir. Bu kümelerden her birinin özünde, temel bir duygusal çekirdek bulunduğunu ve bu çekirdekten temel duygunun akrabalarının sayısız mutasyonlarla halkalar halinde yayıldığını vurgulamaktadır. Dr. Goleman dış halkalarda ruh halleri olduğunu; teknik açıdan bunların duygudan çok daha sessiz ve kalıcı olduğunu belirtmektedir. Bütün gün öfkenin hararetine kapılmak ender rastlanan bir durumken, örneğin hırçın ve

sinirli bir ruh hali içinde bulunmak o kadar ender görülen bir hal değildir ve bu ruh hali daha kısa süreli öfke nöbetlerini kolayca başlatabilir. Ruh halinin ötesinde mizaç, yani insanları melankolik, çekingen ya da neşeli yapan belli bir duygu ya da ruh halini uyandırma eğilimi vardır. Bu tür duygusal yatkınlıkların ötesinde de; klinik depresyon ya da insanın kendisini zehirleyen bir duruma mahkum olduğunu hissettiği sürekli kaygı gibi bariz duygu bozuklukları bulunmaktadır [17].

### 1.10 Duygular neye yarar?

Sosyobiyologlara göre duygular tehlike, acı bir kayıp, zorluklara karşın bir hedefe doğru ilerleme, eşine bağlanma ve bir aile kurma gibi yalnızca akla bırakılamayacak durum ve görevlerde yol göstericidir. Her duygu kişiyi bir şekilde hareket etmeye hazırlar; her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde yönlendirir.

Bu noktada, duyguların insanları canları pahasına dahi olsa nasıl yönlendirdiğine dair Amerika'da yaşanan trajik bir olaydan bahsedilebilir:

*“Beyin felci yüzünden tekerlekli sandalyeye mahkum olmuş on bir yaşındaki kızları Andrea'ya hayatlarını adayan Gray ve Mary Jane Chauncey çiftinin son dakikaları şu şekilde cereyan etmiştir: Chauncey ailesi, Louisiana'nın nehir bölgesinde bir çarpma sonucu hasar gören demiryolu köprüsünden nehre yuvarlanan Amtrak treninin yolcularındandır. Karı-koca öncelikle kızlarını düşünerek, Andrea'yı su alarak gittikçe batan trenden kurtarmak için ellerinden geleni yapıp bir şekilde onu camdan iterek kurtarma ekibine ulaştırmışlardır. Kendileri ise sulara gömülü vagonun içinde can vermişlerdir.”*

Bu hikaye, son dakikalarında dahi çocuklarının hayatta kalmasını sağlamak için çabalayan bir anneyle babanın bir tür efsanevi cesaretini anlatmaktadır. Kuşkusuz tarih çocukları uğruna yaşamlarını feda eden ailelerle ilgili bunun gibi sayısız



örneklerle doludur. Böyle bir kriz anında bu tüyler ürpertici kararı veren aile açısından bu sevgiden başka bir şey değildir.

Duyguların amaç ve gücünü anlatan bu kahramanlık örneği, insana kendini feda ettiren sevginin ve aslında hissedilen her duygunun insan hayatındaki merkezi yerine tanıklık etmektedir. Bu durum en derin hislerin, tutkuların, özlemlerin, temel rehber olduğunu göstermektedir.

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak, üzücü bir dar görüşlülüktür. Salt zekaya, yani IQ' nun ölçtüğü şeye verilen değer ve önemde çok aşırıya gidildiği uzmanlarca belirtilmektedir [17].

### **1.11 Duygunun önemi**

Duygular insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü kaynağı olarak işlev görmekte ve sezgisel bilgeliğin kaynağını oluşturmaktadır. Yaşamsal öneme sahip potansiyel olarak yararlı bilgiler sağlarlar. Bu, kalpten gelen kaynak, yaratıcı dehayı ateşler, kişiyi kendisine karşı dürüst kılar, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlar, yaşamı ve mesleği adına içsel bir pusula görevi yapar ve beklenmedik durumlarda yol gösterir [8,s,xii].

Duygular, hassas ve gelişmiş bir içsel rehber olarak insanlara hizmet edecek güce sahip olup, karşılanmayan doğal, insani ihtiyaçlar olduğunda kişiyi uyarmaktadır. Örneğin, kişi kendisini yalnız hissettiğinde, insanlarla ilişki kurmaya ihtiyacı vardır. Tanıdıklarını arayarak yalnızlık duygusunu gidermek ister. Korktuğunda ise, karşılanmayan bir güvenlik ihtiyacı vardır [18].

Duygular bilginin de değerli bir kaynağıdır. Duygular insanlara doğru karar almada yardım eder. Araştırmalar, kişinin beyinde duygusal bağlar koştüğünde, basit kararların bile alınmadığını göstermektedir. Bunun nedeni bireyin, seçim hakkında ne hissedeceğini bilememesidir.

Çevredeki insanların duygusal problemleri olduğunda onları etkili olarak dinleyebilme becerisi, karşıdaki kişinin kendisini anlaşılmış, önemsenmiş ve ilgilenilmiş hissetmesini sağlamaktadır. Böylece duygular kullanılarak, kişiler arası ilişkiler daha da geliştirilmiş olur.

Elbette ki, sadece duygulara sahip olmak yeterli değildir. Kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını tanımayı ve onları etkili bir şekilde yönetebilmeyi de öğrenmesi gerekmektedir. Duygular çalışma ortamında önemli bir rol oynamaktadır. İş yerinde her gün hayal kırıklığından sevince, korkudan rahatlamaya kadar değişik duygularla karşılaşılmaktadır. İşte bu duygulardan, akıllıca yararlanmanın anahtarı "Duygusal Zeka" olarak adlandırılmaktadır.

## 2. DUYGUSAL ZEKA

Bir iş yerinde çalışan herkes, hayatı boyunca pek çok kez, başarısız geçen toplantılar, verimin azalması, kendini küçük hissetme, kaynak yetersizliği, rekabet, yöneticiyle yaşanan anlaşmazlıklar, yoğun iş temposuyla başa çıkma, fırsatları kaçırma gibi sorunlarla karşılaşmakta ve sağlıklı bir yaşam için bunların üstesinden gelmenin yollarını aramaktadır. Genellikle iş hayatında ve özel yaşamda, aranan çözümün kaynağı, dışarıdaki son eğilimlerde, teknolojik gelişmelerde değil, kişinin kendi içindedir. Her zaman da içinde olmuştur. Ancak ona, değer verilmemiş, önemsenmemiş, saygı gösterilmemiş ve kendi lehine kullanmak için ondan yararlanılmamıştır. Oysaki *“anlamlı ve başarılı bir yaşam; mantıksal çözümler ve dış görünüşün altında bulunanla, yani insan yüreği ile ilişkilendirilmelidir”* [8,s,xxvii].

### 2.1 Duygu, His, Heyecan Ve Duygusal Zeka

Burada öncelikle aralarında küçük anlam farkları olan üç sözcüğe açıklık getirmek gerekmektedir. Bunlar his, duygu ve heyecandır.

**His** (feeling); herhangi bir şeye karşı zihinde veya bedende oluşan ve yoğunluğu yüksek olmayan bir duygusal tepkinin farkına varma işidir (awareness). Örneğin; bir ayağı topallayarak yürüyen bir kediye duyulan acıma hissi, farkına varılan böylesi bir duygusal tepkidir.

**Duygu** (emotion); farkına varılan bir hissin kuvvetlenerek, bilinçte ve bedende genel bir uyarılmışlık hali (arousal) oluşturmasıdır. Korku, üzüntü, aşk gibi.

**Heyecan** (excitement); duyguya oranla daha kısa süreli ama daha yoğun ve şiddetli bir uyarılmışlık halidir. Yani; çabuk gelip geçen şiddetli duygudur. "Yüreğim ağzıma geldi!", "Kan beynime fırladı!" veya "Kendimi zor tuttum!" ifadelerindeki şiddetli duygusal haller heyecan kategorisine girerler.

**Duygusal Zeka;** duyguları zamanında üretebilme, yaşatabilme, denetim altında tutabilme ve başka bireylerle sağlıklı duygusal iletişime (empati) girebilme yeteneğidir. Bir başka deyişle; duygusal zeka aklın kendisini his bombardımanlarından koruması ve duyguları gerektiği yerde bastırma gücünü gösterebilmesidir.

Çoğunlukla, duygusal zeka ile sezgisel zeka birbirine karıştırılmaktadır. İçime doğdu, bu iş olacak dedirten şey sezgisel zekadır ve genellikle altıncı his, önsezi (intuition) ya da telepati gibi isimlerle anlatılmaktadır. Bunlar; bilinçli bir düşüncenin ürünü olmayan ve zihinde kendiliğinden beliren birer ani "bilme" işidir. Bu bilişte mantık, bilimsellik ve rasyonellik aranmaz. Çünkü önsezi, düşünce kurallarının etkisi ve güdümü altında değildir. "Herkes doğal olarak öfkelenebilir. Bu kolaydır. Kolay olmayan şey; doğru zamanda, doğru amaçla, doğru şekilde ve doğru kişiye ya da olaya karşı öfkelenmektir" ifadesi; duygusal zekanın bir bölümü hakkında bize bir kanaat vermektedir [19].

## **2.2 Duygusal Zekanın Fizyolojisi**

Beyinde, Hipotalamus denen, nohut büyüklüğünde bir "duygu merkezi" bulunmaktadır. Bu merkez, bedenin psiko-fiziksel faaliyetlerini düzenleyen ve "Endokrin Sistemi" denen bir hormonlar sistemine bağlı olan salgı bezleri ile sıkı bir işbirliği içindedir. Hipotalamus, bu salgı bezlerinin gerekli hormonları ürettikten sonra hedef organlara gönderilmelerinde önemli bir rol oynar. Troit bezi, hipofiz bezi, epifiz bezi, pankreas, testisler, yumurtalıklar ve diğer birkaç organdan çeşitli hormonlar salgılanır. İşte bu hormonlar sayesinde ve vücuttaki bazı fizyolojik fonksiyonlar sonucu kişiler hislenir, duygulanır ya da heyecanlanır. Duygulanmayı sağlayan bir başka neden de beynin ürettiği "nörotransmitter" denen kimyasallardır. Bunların bazıları eroin, kokain, esrar, ekstasi veya alkol ile eşdeğer etkiler oluştururlar. Duygu denilen şey maddi ve bedensel bir olgudur. Hormonların bedende ve beyinde ortaya çıkan etkileridir [19].

İşte duygusal zeka; tüm bu duygular çerçevesinde, bilinç ile hisler arasındaki pozitif etkileşim süreci olarak ele alındığında, bu çağda başarılı bir yaşam için geliştirilmesi gereken önemli bir zeka türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.3 Duygusal Zekayla İlgili Tarihi Süreç**

Duygusal zeka kavramı, bir seri bilimsel disipline dayalı olarak ortaya çıkmıştır ve okullarda, işyerlerinde günlük yaşamın içindeki insan ilişkilerini iyileştirmek ve insan ilişkilerinden kaynaklanan olumsuzlukların önüne geçmek amacıyla bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Duygusal zekayla ilgili bu çalışmalar parlak zekalı insanların, hem iş hem de özel hayatlarında her zaman en başarılı kişiler olmadıklarının ortaya konmasıyla başlamıştır.

Duygusal zeka anlamında yapılan ilk çalışma 1940'lı yıllarda David Wechler tarafından yapılmıştır. Son yıllarda ise bu konuda en büyük atılım Amerikalı psikologlar tarafından yapılmıştır. "Duygusal zeka" terimi, ilk olarak 1990'da Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Harvard Üniversitesi'nden ve The New York Times'da davranış ve beyin bilimleri konularından sorumlu psikolog Daniel Goleman tarafından geliştirilmiş ve duygusal zeka becerilerinin, bilişsel zeka denilen (IQ) 'dan daha önemli olduğunu 1995 yılında yayınlanan "Duygusal Zeka" adlı kitabında kanıtlamaya çalışmıştır. Başarı için önemli gibi görünen duygusal nitelikleri betimlemek için bu terimden yararlanılmıştır [20,s.6].

## 2.4 Duygusal Zeka Tanımı

İngilizce'de “Emotional intelligence” olarak tanımlanan ve Türkçe'ye “Duygusal zeka” olarak çevirilen yeni zeka kavramı, gittikçe ilgi ve kabul gören, yaygınlaşan bir görüştür.

Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer, duygusal zeka kavramını, “*duygusal zeka, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın bir alt formudur*” şeklinde tanımlamıştır [21,s,433]. Buna göre duygusal zeka sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmez. Bireyin, kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, bireyin kendi yaşamında motivasyonunu, başarısını ortaya çıkartan duyguları kullanmayı sağlayan yeteneklerdir.

Bu yetenek modeli dört alandan oluşmaktadır:

Duyguları tanıma (duyguyu algılama ve ifade etmek)

Duyguyu düşünceyle bütünleştirme (önce duyguyu, sonra da bu duygunun sebebini ortaya koyma yeteneğidir)

Duyguları anlama (analiz etmek)

Duyguları kontrol etme [22].

Cooper'a göre, duygusal zeka, “*duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği*” dir [8,s,xii].

Daniel Goleman; Harvard Üniversitesi'nde klinik psikoloji, kişilik ve gelişim üzerine yüksek lisans ve doktora yapmış bir psikologdur. 1995 yılında yazdığı "Duygusal Zeka" kitabında zihnimizin duyguları nasıl işlemekten geçirdiğini açıklamaya çalışmıştır. Bu kitabında Goleman, öz-disiplin, kararlılık ve empati gibi yeterliklerin "EQ" adını verdiği duygusal zekanın bileşikleri olduğunu ve bunların yaşamdaki başarıyı IQ (zeka katsayısı) 'dan daha çok belirlediğini savunmaktadır.

Goleman'a göre beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından üremektedir. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her şeyde birlikte çalışmakta ve gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka becerilerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Dr. Daniel Goleman, *“duygusal zekayı kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi”* olarak tanımlamaktadır.

Zeki insanı, sadece bilişsel zekaya sahip değil aynı zamanda duygusal zekaya sahip olan kişi olarak tanımlayan Bar-On'a göre duygusal zeka, "bireyin çevresindeki sorunlarla, beklentilerle ve baskılarla başa çıkmasını sağlayan kabiliyet, yeterlik ve ustalaktır" [24].

## **2.5 Duygusal zeka özellikleri**

Lütfi Kırdar Spor ve Sergi Sarayı'nda düzenlenen “İşyerinde Duygusal Zeka Konferansı”na konuşmacı olarak katılan Daniel Goleman'ın duygusal zekayla ilgili ana tespitleri şunlardır:

- *“Duygusal zeka, ne şekilde iyi, ne şekilde kötü hissettiğimizi ve kötüyü iyiye nasıl dönüştüreceğimizi bilmek demektir.*
- *Duygusal zeka, yaratılış özellikleri, çocukluk deneyimleri ve daha sonraki öğrenilenlerin bileşiminin bir sonucudur. Ne hissettiğinizi bilmek, güçlü ve zayıf noktalarınız konusunda emin olmak ve bu duyguları sağlam kararlar almakta*

kullanmak gibi yetkinlikleri içermektedir. Aynı zamanda değişik ruh hallerinizi kontrol altında tutarak görev ve hedeflerinizden şaşmamamızı sağlayan da yine odur.

- Duygusal zeka, kişisel davranışları, reaksiyonları, iletişim biçimini belirleyen yetenekler, tutumlar ve yeterliliklerden oluşmaktadır.
- Duygusal zekanın tek bir tipi yoktur. Tümüyle yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin bazı yetenekleri daha fazla gelişmiştir. Bu becerilerin çoğu öğrenme ve alıştıırma ile geliştirilebilir.
- EQ, IQ'nun zıt anlamlısı değildir. Kimi insanlarda her ikiside yeterli seviyedeysen kimisinde birisi daha az olabilir. Yani her insanda IQ ve EQ farklı oranlarda bulunabilir. Araştırmacıların anlamaya çalıştıkları şey, IQ ve EQ'nun birbirlerini nasıl tamamladıklarıdır. Başarı için gerekli hammaddelerin arasında IQ, yüzde 20 gibi bir önem teşkil etmektedir.
- İş yaşamında yüksek IQ'lu kişiler bocalayabilirken, normal IQ'ya sahip kişi ise gayet iyi başa çıkabilmektedir. Bu faktörler, zekanın bir başka boyutunu ‘duygusal zeka’yı oluşturmaktadır. Bu da kişinin öz-bilinç, tepki kontrolü, kararlılık, heves, öz motivasyon, empati ve sosyal beceriklilik gibi faktörleri iyi bildiğini göstermektedir.
- Yüksek EQ'lu insanlar daha mutlu, daha sağlıklı ve ilişkilerinde daha başarılı olmaktadır. Eşleri, arkadaşları ve çocukları ile daha iyi ilişkiler kurabilmektedir. İş yaşamında çok hızlı yükselmekte, ast ve üstleri tarafından sevmekte, onların saygısını kazanmaktadırlar.
- IQ'nun tersine EQ yükseltilebilir. İnsanlar duygusal açıdan eşit bir şekilde dünyaya gelmemiştir, herkesin doğası farklıdır. Fakat bunun yanında davranışlar, kendini ifade ediş biçimi ve duyguları kullanma şekli kayda değer biçimde değiştirilebilmektedir.
- IQ işe girmenizi sağlarken, sizi terfi ettiren EQ'nuzdur. Örneğin; AT&T Bell Laboratuarları'ndan birinde laboratuar yöneticisinden, en iyi performansı gösteren çalışanları seçmesi istenmiştir. Yönetici IQ'su en yüksek olanların yerine, e-mail'leri en çok cevaplananları seçmiştir. Çünkü bu insanlar iş arkadaşlarıyla dayanışma ve uyum içinde çalışmakta ve sosyal olmayan, iletişim kuramayan çalışanların tersine hedeflerine kolayca ulaşabilmektedir.



- *Duygusal zekadaki bozukluklar evlilik ve çocuk büyümede problemlerden, fiziksel sağlığın bozulmasına kadar pek çok soruna yol açmaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, kronik öfke ve huzursuzluğun üst üste sigara içmek kadar sağlığı riske attığını göstermektedir.*
- *Duygusal zeka doğuştan kazanılan bir özellik değildir. Öğrenilebilir.*
- *Çıkarımlar yapan beyni, ani tepkiler veren beynine karşı zafer kazanan herkes parlak EQ'ludur. Haz duygusunu erteleyebilme yeteneği önemli bir beceridir. Çünkü bu hareket duygusal zekanın bir göstergesidir ve bir IQ testinde ortaya çıkmaz.” [23]*

## **2.6 Duygusal Zeka Yeterlilikleri:**

Duygusal yeterlilik, işbaşında olağan dışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekaya dayalı olan ve öğrenilen bir beceridir. Duygusal zekamız aşağıda bahsedilen beş temel nitelikteki becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler. (Bu yeterliliklerin belirlenmesinde büyük ölçüde Goleman'ın duygusal yeterlilik çerçevesinden faydalanılmıştır) [24,s,38].

### **2.6.1 Özbilinç / Özfarkındalık (Kendini tanımak)**

Bir insanın kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaç ve motivelerini tanıması ve anlamasıdır. Kendini tanımakla insanlar belirli pozisyonlarda nasıl hareket edeceklerini, neye ihtiyaç duyduklarını veya kendilerinde ne gibi değişiklik yapmaları gerektiğini fark ederler.

Bu yeterliliğe sahip birey kendi değer ve amaçlarını bilir. Nerede ve niçin bulunduğu bilincindedir. Örneğin, çok iyi gelir vadeden bir işin uzun vadede ki amaçlara ve değerlere uymuyorsa değerlendirmeye alınmaması gibi, karar alımlarında değerler ve amaçlar önemli rol oynar. Hem kendisine hem de başkalarına karşı dürüsttür. Yüksek düzeyde kendini bilen kişiler, sahip olduğu

özelliklerin, duyguların diğer insanları nasıl etkileyeceği konusunda da haberdarlardır. Özbilinç aşağıdaki üç yeterliliği içermektedir:

**Duygusal Bilinç / Duygusal Farkındalık:** Kişinin kendi duygularının ve bunların doğurduğu sonuçların farkında olmasıdır. Kişinin "kendi kendisiyle konuşmasını" izleyerek içinden gelen kendini aşağılama gibi olumsuz mesajları yakalaması; bir hissin temelini farkına varması; korku, kaygı, üzüntü ve öfkeyle baş etmenin yollarını bulmasıdır [25,s.375].

Duygusal bilince sahip birey hangi duyguyu ve neden bu duyguyu hissettiğini bilir. Ayrıca kendi duygularıyla; düşüncesi, yaptığı ve söylediği arasında bağ kurar. Bu kişiler duygularının performansını nasıl etkilediğini anlar ve kendi değerleri ve amaçlarını fark edebilir.

Bu yeterlik dürüst ve gerçekçi biçimde kendini değerlendirme olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir insanın işe alınma sırasında kendisine, duygularına yenilmesi ve pişmanlıkları hakkında sorular sorulduğunda, kendini bilen kişi açık bir şekilde hatasını kabul edecek ve hikayesini gülümseme ile anlatacaktır [26].

**Kendini Değerlendirme / Öz Değerlendirme :** Kişinin kendi gücünü, zayıflıklarını ve sınırlarını değerlendirebilmesidir. Kişiler bu yeti ile kendi güçlük ve zayıflıklarının farkında olur ve yeni bakış açılarına, öğrenmeye, kendini geliştirmeye ve geribildirimlere açık hale gelir.

Kendi zayıf ve güçlü taraflarını bilen ve bunları konuşmaktan çekinmeyen insanlar sık sık yapıcı eleştirilere kendilerini açarlar. Aksi durumda, daha düşük düzeyde bu özelliğe sahip bir kişi çevreden gelen mesajları bir tehdit olarak algılayacaktır.

**Özgüven:** Kendine güven bireyin sahip olduğu yetenekler ve değerler konusunda kendinden emin olmasıdır. Bu yeterliğe sahip kişiler baskı ve belirsizliklere rağmen etkili kararlar alabilir ve inandıkları değerleri savunabilirler.

Kendisini, başkalarına özgüveniyle sunar. "Varım, önemliyim" duygusunu yaşarlar [27].

## 2.6.2 Kendini Yönetme / Öz Düzenleme

Kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol etmesi ve yönlendirmesidir. Aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır:

**Kendini Kontrol / Öz Denetim:** Kişinin olumsuz duyguları kontrol edebilmesidir. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilir ve duygusal dürtülerle karşılaşabilir. Ancak, bazı insanlar bunları kontrol altına almayı ve elverişli bir şekilde dönüştürmeyi başarabilirler. Bu yeterliğe sahip kişiler zor durumlarda olumlu ve sakin kalabilir ve baskı altında bile durumu objektif olarak değerlendirebilir.

**Güvenirlilik / Kural Bilinci:** Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumaktır. Bu yeterliğe sahip kişi genelde kurallara uyar. Kendi hatalarını kabul eder ve başkalarının etik olmayan davranışlarına karşı koyar.

**Kişisel sorumluluk:** Kişinin eylemleriyle ilgili sorumluluğu üstlenmesidir. Bu yeterliğe sahip kişi, süreç içerisindeki sorumluluklarının bilincindedir. Kişisel sorumluluğu üstlenme yeteneği bireyin iş ahlakı anlayışıyla yakından ilgilidir. Bu da güvenilirlik, detayları atlamamak ve dikkatlilik kavramları ile anlam bulur.

**Yeniliklere açık olmak:** Kişinin yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlere karşı açık ve bunlardan rahatsız olmamasıdır. Yenilikçi kişiler geniş kaynaklardan istifade ederek yeni fikirler ararlar. Problemleri için orijinal çözümleri vardır ve yeni fikirler, değişik bakış açıları ortaya koyarlar.

**Uyum Yeteneği / Koşullara Uyum:** Değişim karşısında esnek davranabilmektir. Bu yeterliğe sahip kişiler, değişen öncelikleri ve hızlı

değişiklikleri gerektiği şekilde tolere edebilirler. Olaylara bakış açıları esnekler. Tepkilerini ve davranışlarını değişen şartlara uydurabilirler [27].

### 2.6.3 Motivasyon

Dygular motivasyonumuzun yakıtıdır ve dürtülerimizde algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirir [24,s.128].

**Başarı Güdüsü / Arzusu:** Kişinin mükemmellik düzeyine ulaşma isteği ve sürekli gelişim çabası içinde olmasıdır. Başarı güdüsü yüksek kişiler sonuç odaklıdır, kendi amaç ve standartlarına ulaşmada kendilerini yüksek seviyede motive edebilirler. Hesaplanmış risk alır ve kendini zorlayıcı amaçlar koyarlar. Kararsızlığı azaltmak için daima bilginin peşinden koşarlar ve daha iyisini yapmanın yollarını ararlar.

**Hedefe Bağlılık:** Örgütsel bağlılığı olan bireyler, örgütlerinin başarıları için istekli olarak kendilerinden bir şeyler veren kişilerdir. Bu anlamda bağlılık; kişinin içinde bulunduğu ekibin ve işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden heyecan duymasısıdır. Kararların ve hareketlerinin sorumluluğunu üstlenmesi, verdiği taahhütleri sonuna kadar yerine getirmesidir. Bağlılığı olan kişiler kurumsal amaçlara ulaşmada bireysel ve ekip fedakarlıklarına hazırdır. Karar alma ve seçimleri ortaya koymada grubun öz değerlerini kullanırlar. Ekip misyonunu yerine getirmek için fırsat ararlar.

**İnisiyatif:** Kendisinden beklenen veya istenenin ötesinde hedefler peşine düşmek, fırsatları farketmek ve zorlukları bir fırsata dönüştürmek için harekete geçmektir. Fırsatları kullanmaya hazır değildir. Bu yeterliğe sahip kişi, gerektiğinde işi tamamlayabilmek için, sınırları zorlar ve kuralları yeniden düzenler. Alışılmadık ve teşvik edici çabalarla diğer insanları organize eder.

**İyimserlik:** Kişinin engeller ve güçlükler karşısında amacına ulaşmak konusunda kararlı olmasıdır. İyimser kişiler tersliklere rağmen yeni hedefler araştırır, işlerini yaparken başarısızlık korkusu yaşamak yerine, başarı umudu taşırlar. Durumları idare edebilmek için kişisel hatalara değil, durumdaki aksiliklere bakarlar. İyimserlik bireye stresle başa çıkmada en fazla yarar taşıyan araçtır [27].

#### 2.6.4 Empati

Kişinin başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesidir. Diğer insanlara yakınlık gösterme, duygularını ve sözsüz mesajlarını anlama becerisidir. Şu alt unsurları içermektedir:

**Diğer insanları anlamak:** Basit anlamda duygusal sinyalleri algılayabilmektir. Kişinin başkalarının duygularını ve bakış açılarını fark etmesi ve onlara karşı hassasiyet göstermesidir. Bu yeterliğe sahip kişiler karşısındaki kişiden gelen duygusal işaretlere dikkat eder ve iyi bir dinleyici olur. Diğerlerinin bakış açılarını anlar. Diğerlerinin kendi ihtiyaç ve duygularını anlamalarına yardım eder. Duygusal zekanın önemli yeteneklerinden biri olan karşısındakinin duygularını anlama yeteneği empatinin gücünü ve etkinliğini artırır.

**Başkalarını geliştirmek:** Kişinin birlikte çalıştığı insanların ihtiyaçlarını fark edip onları, becerileri ölçüsünde geliştirmesidir. Bunlar, başkalarının başarısını ve gelişimini ortaya çıkaran sosyal davranışlardır. Bu özellik bir yöneticinin yönlendirme ve yol gösterme becerisinin temelini oluşturur. Bu yeterliğe sahip kişiler, gelişimleri için arkadaşlarının ihtiyaçlarını belirler, yönlendirmeler yapar, kişinin becerilerini geliştirme ve teşvik edici ödevler sunma konularında danışmanlık yapar.

**Hizmete yönelik olmak:** Kişinin iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını fark etmesi, karşılması ve onları memnun etmekten mutluluk duymasısıdır. Kurumların bu yeterliliğe haiz çalışanları birlikte çalıştıkları kişilerin veya müşterinin

ihtiyaçlarını anlar ve doğru ürün ya da servisle bu ihtiyaçları birleştirir. Bu yeterlik, hizmet sektörü çalışanları için gerekli olan temel özelliktir. Bu yeterliğe sahip kişiler müşteri memnuniyeti ve sadakatini geliştirmenin yollarını ararlar. Müşterinin bakış açısını çabuk fark etmede ve cevap vermede başarılıdırlar.

**Farklılıklardan yararlanmak / Farklılık Bilinci:** Farklı türden insanlardan kaynaklanan çeşitliliği bir fırsat olarak algılayıp onlarla iyi ilişkiler kurabilmektir. Bu yeteneğe sahip kişiler; farklı kişilerin katkıları olan bir ortam yaratarak değişik görüşlere karşı hoşgrl davranırlar.

**Politik Bilinç / İlişkisel Bilinç:** Bir grubun duygusal etkileşimlerini ve güç ilişkilerini doğru algılayabilmektir. Bu bilince sahip kişiler güç ilişkilerinin stratejik noktalarını doğru teşhis eder ve sosyal ilişki şemasını ortaya çıkarabilirler.

**Geliştirme:** Başkalarının gelişimlerini destekleme anlamındadır.

**Esneklik:** İlişkilerde ncelik verebilen esnek tutum sergileyebilmektir. Kişinin beklenmedik durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi. Bu zellik stresle başa çıkma becerileri açısından da temeldir [27].

### 2.6.5 Sosyal beceriler

Kişinin başka insanların davranışlarını kendi istediği yönde ynlendirebilmesidir. Liderliğin, kişiler arası etkinin ve saygınlığın gücü sosyal becerilerdir. Aşağıdaki alt başlıklar altında incelenecektir:

**İletişim:** İletişim duygusal zekanın önemli yeteneklerinden birisidir. Kişinin karşısındakini anlamak için dinlemesi ve karşısındakine inandırıcı davranışlarda bulunabilmesidir. Kişinin "duygular hakkında etkili bir şekilde konuşabilmesi, iyi bir dinleyici ve sorgulayıcı haline gelmesi, bir başkasının yaptıkları ya da söyledikleriyle, kendi tepkilerini ya da yargılarını ayırt edebilmesi, suçlamak yerine

"ben mesajı" gönderebilmesidir. Bu yeterliğe sahip kişiler etkili mesaj alışverişi yaparlar. Zor durumlarla kolayca ilgilenirler ve açık iletişimi desteklerler. Bu kişiler iyi bir dinleyicidir, karşılıklı anlayış arar ve insanları gerçek bilgiyi paylaşmaya çağırırlar.

**Etkileme / İkna:** Başkalarını ikna için etkili ve uygun taktikleri kullanmaktır. Kişinin karşısındakini kişi veya ekipte istek uyandırıp heyecan yaratmasıdır. Bu yeterliğe sahip kişiler, ikna etmede beceri sahibidir. Dinleyenlerin ilgisini çekmek için iyi hazırlanmış sunumlar hazırlar. Fikir birliği ve desteği sağlamak için "dolaylı yoldan etkileme" gibi karmaşık stratejileri kullanır.

**Çatışma yönetimi:** Çatışmaların ortaya çıkmasında olumsuz duyguların rolü büyüktür. Çatışma yönetimi kişinin olumlu duygular oluşturup, anlaşmazlıkları müzakere ederek ve uzlaşarak çözüme yönelmesidir. Diğer insanlarla adil bir şekilde mücadele edebilmesi ve bir uzlaşma sağlamada kazan / kazan modelini kullanabilmesidir. Bu yeterliğe sahip kişiler olayları zaman ve duruma göre ustaca idare ederler. Gizli çatışmaları bulur, anlaşmazlıkları ortaya çıkarır ve çözüme yardım ederler.

**İşbirliği:** Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çarkların uyumlu bir şekilde ve dayanışma içinde dönmesi gerekir. Bu da çalışanların işbirliği içinde olmasıyla mümkündür. Dolayısıyla işbirliği; kişinin başka insanlarla ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmaktan zevk duymasıdır. İşbirliği yetisine sahip olan kişiler; ilişkilerde dikkatlilik ile göreve odaklanma arasındaki dengeyi sağlarlar. Ayrıca planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşmayı, birlikte çalışmayı severler.

**Takım çalışmasına yatkınlık / Ekip Yönetimi:** Kişinin bir ekiple birlikte, ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilmesidir. Bu yeterliğe sahip kişiler, saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi ekip kalitesini etkileyen konularda arkadaşlarına model olurlar. Takımın kimliğini oluşturur ve bağlılığı sağlarlar.

**İlişki kurmak:** Kişinin aile, sosyal ve iş çevresinde anlamlı ve doyumlu ilişkiler kurması, günlük ilişkilerde insanlarla ilişki kurma ve geliştirmede zorlanmamasıdır. Kişinin hem dinlemeyi, hem soru sormayı bilmeyi, birinin ne söylediği ve ne yaptığıyla, buna karşı kendi tepki ve yargılarını ayırt etmeyi, öfkeli ya da pasif olmaktansa, kendini ortaya koyabilmeyi, işbirliği, anlaşmazlık çözümü ve uzlaşarak bir yol bulma sanatlarını öğrenmesidir. Bu türden ilişkiler kurabilen bireyler karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurar ve bunları sürdürürler.

**Yönlendirme:** Bireylere ve gruplara yol gösterebilme becerisine sahip olma anlamındadır.

**Değişim Yönetimi:** Değişimi başlatma ve yönlendirebilme becerisidir [27].

## 2.7 Çoklu Zeka Teorisi ve Duygusal Zeka

Goleman tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramı tüm dünyada çok ilgi çekmiştir. Goleman'a göre geleneksel olarak kabul edilmiş olan zeka kavramından başka bir de duygusal zeka vardır ki aslında hayatımızdaki önemi ve etkisi daha büyüktür. Duygusal zeka özbinç, azim, dürtüleri frenleme başkalarının duygularını paylaşabilme gibi özellikleri içeren bir zeka olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal zeka kavramı incelendiğinde Gardner'ın bireysel zekalar olarak sınıfladığı sosyal ve özedönük zekalar ile benzerlikler görülmektedir. Goleman'ın duygusal zekanın boyutları olarak ele aldığı beceriler Gardner'ın sosyal ve özedönük zekalarda tanımladığı becerilerde detaylanmaktadır. Bu yönüyle Duygusal Zeka kuramı, Çoklu Zeka kuramı ile bütünleşmekte ve onu destekler bir nitelik kazanmaktadır.

Goleman, öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme, utanç gibi duyguları ele aldıktan sonra, duygusal zihnin özelliklerini ortaya koymaya çalışmıştır ve duygusal zeka ile ilgili becerileri şu şekilde sınıflandırmıştır:



**Duygusal Beceriler:**

- Duyguları tanıyıp adlandırmak
- Duyguları ifade etmek
- Duyguların şiddetini değerlendirmek
- Duyguları idare etmek
- Doyumu ertelemek
- Stresi azaltmak
- Duygular ve eylem arasındaki farkı bilmek

**Bilişsel Beceriler:**

- Kendi kendisiyle konuşmak: bir konu ya da zorlanmayla baş etme yolu olarak ya da kendi davranışını pekiştirmek için bir “iç diyalog” sürdürme
- Sosyal işaretleri okumak ve yorumlamak: örneğin, davranış üzerindeki sosyal etkileri fark edip kendine geniş toplumun açısından bakmak
- Sorun çözme ve karar verme aşamalarını kullanmak: örneğin, dürtü kontrolü hedef belirleme, hareket seçeneklerini tanımlama ve sonuçları sezinleme
- Diğerlerinin bakış açılarını anlamak
- Davranış normlarını anlamak (kabul edilebilir ve kabul edilemez olarak)

-Hayata karşı olumlu bir tavır

**Davranışsal Beceriler:**

-Sözsüz, göz teması, yüz ifadesi, ses tonu, el-kol hareketleri ve benzeri yollardan iletişim kurma

-Sözel, açıkça anlaşılır taleplerde bulunmak, eleştiriye etkili-olumlu bir şekilde tepki vermek, olumsuz etkilere direnmek, başkalarını dinlemek, başkalarına yardımcı olmak, olumlu akran grupları içinde yer almak

Goleman, Çocuk Gelişimi Projesi kapsamında Kuzey California'da K-6 sınıflarındaki çocuklar üzerinde yapılan sosyal ve duygusal öğrenme araştırmalarının sonuçlarını şu şekilde belirtmiştir: Sosyal ve duygusal öğrenme etkinliklerine katılan öğrenciler kontrol grubundaki öğrencilere oranla:

-daha sorumlu

-kendini daha iyi öne sürebilen

-daha popüler ve dışa dönük

-sosyalleşmeye daha yönelik ve iyiliksever, özverili

-başkalarını daha iyi anlayan

-daha düşünceli, ilgili

-daha uyumlu, daha demokratik

-anlaşmazlık çözme becerileri daha iyi gelişmiştir [10].

### **3. DUYGUSAL ZEKANIN KİŞİSEL BAŞARIYA VE GÖREVİN BAŞARISINA ETKİSİ**

İşlerinde yıldız\* olanların, ortalamaya oranla, belli bir yeterliliğin ne kadar daha fazlasını sergilediğini belirlemek için, kırk farklı şirketten alınan verinin Hay/McBer tarafından gerçekleştirilen analizi sonucunda duygusal yeterliliklerinin mükemmelliğe katkısının, salt akıl ve uzmanlığa göre iki kat daha önemli olduğu bulgulanmıştır.

Kişinin kuruluş içindeki konumu yükseldikçe duygusal zekâ daha fazla önem kazanmaktadır. Bu durum, etkili performans göstermek için gereken yeterliliklerin bir değerlendirmesini elinde bulunduran, iki milyondan fazla çalışanıyla çok büyük bir örgüt olan Amerikan Devleti üzerinde gerçekleştirilen sistematik bir inceleme ile doğrulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, işin düzeyi ne kadar yüksekse, teknik beceriler ve bilişsel yetenekler o kadar önemsizleşmekte ve duygusal zekâ yeterliliği daha önemli bir hal almaktadır [31].

#### **3.1 Duygusal Zekanın Biyolojik Etkisi**

Şu ana kadar filozoflar ve eğitimciler, insanı akıllı ve düşünen bir varlık olarak tanımlamışlar ve insanı genellikle mantıksal ve rasyonel ifadelerle tanımlamayı tercih etmişlerdir. Ancak son yıllarda yapılan bütün araştırmalar göstermektedir ki, insanlar kararlar alırken öğrenirken veya düşünürken büyük ölçüde duygularından ve içinde bulunduğu haleti ruhiyeden etkilenmektedir.

Çoğu zamanda akıldan ziyade duygularına göre tercihlerini ve kararlarını oluşturmaktadır. Çünkü insanın hissiyatı veya duyguları, algılamayla doğrudan bağlantılı olan dikkati toplamakta veya dağıtmaktadır. Dikkatin toplanması veya dağılması ise doğrudan öğrenme, hafıza ve davranışlar üzerine belirleyici etki

---

\* “Yıldız” tabiri ile işlerinde başarılı olanlar veya gösterdikleri performans ile gözde olanlar kastedilmiştir.

yapmaktadır. Bu noktadan duygular (hissiyat), yaptığımız her türlü faaliyeti başlatan veya tetikleyen mekanizmadır. Beynin anatomik yapısı incelendiğinde, rasyonel ve mantıksal korteks, duygusal merkeze nazaran daha büyük olmasına rağmen, her iki merkezden çıkan nöral ağların sayısı karşılaştırıldığında, duygusal merkezden çok fazla sayıda nöral ağ çevreye yayılmaktadır. Demek ki beynin işleyişi üzerine duyguların etkisi daha fazladır. Bütün bunlar analitik zeka kadar duygusal zekanın da önemli olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekanın etkilerine bu biyolojik bulgular doğrultusunda bakılırsa personelin performans düzeyini ve öğrenme sürecini doğrudan etkilediği görülür. Eğer personel duygusal yeterliliğini oluşturmuş ise kişisel performansı dolayısıyla da görevin başarı düzeyi artacaktır. Çünkü bu tür insanlar öğrenmeye, düşünmeye, anlamaya hazırdır. Başka bir deyişle duygusal açıdan ya da engelleri kaldırmaya çalışmayacaklarından konsantrasyonları ve motivasyonları hep yüksek seviyede olacaktır. Aksi takdirde eksikliklerini tamamlamaya çalışacaklarından tam olarak kapasitelerini kullanamayacaklardır [19].

### **3.2 Duygusal Zekanın Yaşla İlgisi**

Yapılan araştırmalar duygusal zekanın yaşla beraber arttığını göstermiştir. Günümüzde özellikle iş ortamlarında insanların sosyal ilişkilerdeki becerileri ön plana çıktığından; ataklık, hızlı karar verebilme, yaratıcılık, sorunların üstesinden gelebilme gibi "EQ" kapsamına giren meziyetlere önem atfedilmektedir.

Son yıllarda birçok şirket kadrosunda ağırlıklı olarak genç insan bulundurmaya özen göstermektedir. Ancak araştırma sonuçları bunun pek yerinde bir strateji olmadığını göstermiştir. Toronto, Buffalo ve New York'da Multi Health Systems Inc tarafından 3831 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda ellili yaşların ortasına kadar insanların yaşlandıkça EQ' sunun da buna paralel arttığı ortaya çıkarılmıştır. İsraili psikolog Dr. Reuven Bar - On tarafından geliştirilen duygusal zekayı ölçmeye yönelik ilk çok değişkenli test kişinin çevresel taleplerle baş edebilme başarısını

ölçmektedir. 133 kısa cümleden oluşan testle 16 – 19, 20 – 29, 30 – 39, 40 – 49 ve 50 ve üstü gruplarında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre EQ skorları yaşın artmasıyla belli oranda yükselmekte ve 50’li yaşların ortasında en üst düzeye ulaşmaktadır. Diğer yandan IQ’ nün on dokuz yaşlarında en üst seviyeye ulaştığı ve yaş ilerledikçe düştüğü bilinmektedir.

Araştırmayı yürüten doktorlardan Dr. Stein, duygusal olgunluğa, geçen zaman ve yaşanan deneyimlerle ulaşıldığını ve EQ skorları yüksek olan insanların cinsiyet ve ırk ayırımı olmaksızın işlerinde başarılı olduklarını belirterek iş yerlerinde gençlerin olduğu kadar yaşlı ve olgun insanların katkılarını göz önüne almak gerektiğini söylemektedir. Dr. Bar - On'a göre daha yaşlı olanlar gençlerden şu özellikleriyle ayrılmaktadır:

- Akıl yürütürken ve hareketlerinde daha bağımsızlar
- Başkalarının duygularına karşı daha duyarlılar
- Toplumsal sorumluluklarının daha fazla bilincindedirler
- İtibak kabiliyetleri daha fazla
- Durum değerlendirme ve sorunları çözmede daha yetenekliler
- Strese daha fazla dayanıklılar.

Dr. Bar -On araştırma sonuçlarına dayanarak şunları söylemektedir: *“İş yerlerinde yaşlılara karşı yapılan ayrımcılık hem yanlış hem de mantıksızdır. Akli başında olan iş verenler, duygusal zekayı göz önüne alarak şirketlerinin başarı potansiyellerini arttırmak istiyorlarsa kadro içinde yaşlı ve genç eleman sayısını eşit ağırlıklı olarak düzenlemeliler. İş yerlerinin genç, heyecanlı ve dinamik elemanlar kadar olgun ve deneyimli elemanlara da ihtiyacı var.”* [19]

### **3.3 Duygusal Zekanın Başarıya Etkisi**

Sıra dışı bir performansı oluşturan öğelerin üçte ikisi ya da daha fazlası duygusal yeterlilikler kapsamına girdiğine göre, bu yetenekleri taşıyan insanları bulmak ya da

mevcut elemanlarda geliştirmek, bir kuruluşun verimine ve kârlılığına muazzam bir değer katacaktır. Bu tür üstün performansların kazandırdığı ekonomik değerinin tahmini için yapılan bir araştırmada üstün performans gösteren kişilerin -ilk yüzde 1'e girenlerin- ekonomik değerleri, ortalama ya da düşük performans gösterenleriyle karşılaştırılmıştır.

Makine operatörlüğü ya da tezgâhtarlık gibi görece basit işlerde ilk yüzde 1'e girenler, son yüzde 1'e girenlerin üç katı üretimde bulunmaktadır. Yani, üç kat daha değerlidirler.

Satış memurluğu ya da makine tamirciliği gibi orta derecede karmaşık işlerde, en üstün performansı gösteren bir kişi düşük performans gösterenlere göre on iki kat daha üretkendir. Yani, ilk yüzde 1'e giren tek bir kişi, son yüzde 1'e giren on iki kişiye bedeldir.

Sigorta acenteliği, müşteri temsilciliği, avukatlık ve doktorluk gibi en karmaşık işler için, farklı bir karşılaştırma yapılmıştır. En iyi performansı gösterenler, en kötü performansı gösterenler yerine, ortalama performans gösterenlerle kıyaslanmıştır. Bu durumda bile, ilk yüzde 1'e giren bir kişinin katma değerleri diğerlerinden yüzde 127 oranında daha fazladır [28].

Bir kurum içerisinde üstün performans gösterenlerin kuruma kattıkları değer düşünölenin çok ötesindedir. AT&T, IBM ve PepsiCo dahil, Fortune 500 listesine giren 44 şirketin satış görevlileriyle ilgili bir incelemede; satış şeflerine, en iyi satıcılarının ortalama düzeydekilere göre ne kadar üstün performans gösterdiğini sorulmuştur. Satış gücünün ilk yüzde 10'unu gerçekleştiren satıcılar, kişi başına ortalama 6,7 milyon dolarlık satışı yüklendiği görölmüştür. Oysaki burada satış ortalaması 3 milyon dolardır ve bu rakam ortalamasının iki katını açmaktadır. O zamanlar satış gücüne ödenen ortalama yıllık ücretin yaklaşık 42.000 dolar olduğunu göz önüne alındığında, üstün performans gösterenlerin kattığı 3,7 milyon dolarlık değer, maaşlarının yaklaşık seksen sekiz katı olduğu görölecektir [29].

İşin karmaşıklık seviyesinin arttığı durumlarda (örneğin yürütme ya da idareden sorumlu kişilerde ya da mühendisler ve bilim adamlarında) IQ ve uzmanlık daha çok başlangıç düzeyinde aşılması gereken çatalardır. Bu yetiler olağandışı performans gösterecek kişilerin kimler olacağını belirlemez. Duygusal yeterliliğin böylesine olağandışı başarıları ne kadar desteklediği göz önüne alınır, en büyük getiri zirvede sağladığı görülecektir. Hunter'ın analizine göre, fazlasıyla karmaşık işlerde en iyi ve en kötü performansı gösterenler arasındaki muazzam ekonomik değer farkı, duygusal zekâyı, sadece bilişsel yeteneğe eklenen değil, ayrıca onu kat kat çoğaltan bir unsur haline getirmektedir.

Kurumun bünyesindeki teknik görevler ilk bakışta sadece bilişsel yetileri çağrıştıran bir iş olarak görülebilir. Örneğin bilimsel karar desteği, teknik ressamlık, istatistik/veri hazırlama işleme v.s. Bu durumla ilgili olarak bilgisayar programcılığı alanında yapılan bir çalışmanın sonucu çok şaşırtıcıdır. Kendilerinden istenen işleri karşılayacak yazılımlar tasarlayan iki bilgisayar programcısı, işlerini yaparken nasıl davrandıklarını açıkladıklarında programcılardan biri, "benden istenilen şeyin, verilerin tümünü tek bir sayfaya sığabilecek basit bir format içinde olması gerektiğini duydum" diye aktarmaktadır. Bunun üzerine, bu isteği tam olarak yerine getirmeyi hedefleyerek işine devam ettiğini söylemektedir. İkinci programcının ise can alıcı noktayı yakalamakta güçlük çektiği anlaşılmaktadır. Birinci programcının tersine, isteği yapanın ihtiyaçlarına hiç değinmeyip, bunun yerine, teknik sözlerden oluşan bir nakarata başlamaktadır. "HP3000/30'un BASIC derleyicisi çok yavaştı, bu yüzden derhal bir makine dili rutinine geçtim. " Bu kişi başka bir deyişle, insanlara değil, makinelere odaklanmıştı. Birinci programcı, kullanıcı-dostu yazılımlar tasarlayabilen, olağanüstü başarılı biri olarak tanımlanmaktadır. İkincisiyse, en iyimser ölçüyle bile vasat bir iş çıkaran -temelde müşterilerini dinlemeyerek, iletişimi devresinden çıkarmış olan- biridir. Birinci bilgisayar programcısı duygusal zekâ sergilerken, diğeri duygusal zekâ yoksunluğuna örnek oluşturmaktadır. Burada üstün başarı gösterenleri diğerlerinden ayıran şey sadece bilgisayar becerileri değil, aynı zamanda ekip çalışmasıdır [30]. En iyiler meslektaşlarının bir projeyi bitirmesine yardımcı olmak için geç saatlere kadar kalmaya, ya da keşfettikleri

kestirme yolları kendilerine saklamaktansa başkalarıyla paylaşmaya isteklidirler. Onlar rekabet değil işbirliği yaparlar [24,s,50].

Beş duygusal zekâ alanındaki yeterliliklere (özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler) tam anlamıyla sahip olmak, bu yetilerde ustalaşmak ve belli sıklıkla ortaya koymak üstün bir performans sergilemeyi doğuracaktır. PepsiCo'da, bu seviyeye ulaşmış olan üst düzey yöneticilerin yönettikleri bölümlerdeki performansları karşılığında aldıkları ikramiye tutarına göre, ilk üçte bire girecek biçimde başarı gösterme olasılıkları daha yüksektir. Altı ya da yedi yeterlilik bakımından güçlü olan liderlerin yüzde 87'si ilk üçte bire girmektedir. Bu başarı düzeyine ulaşmayı mümkün kılan duygusal yeterlilikler şunlardır:

- (a) İnisiyatif, başarıma güdüsü ve uyum gösterebilme.
- (b) İnsanları etkileme, ekip liderliği ve politik bilinç.
- (c) Empati, özgüven ve başkalarını geliştirme.

Bu tür güçlü yanları olan bölüm liderleri, hedeflerine ulaşmakta yüzde 15 ilâ 20 daha başarılıyken, bunlardan yoksun olanlar yaklaşık yüzde 20 oranında daha başarısızdır [24,s,52].

### **3.4 Kurumsal Duygusal Zeka**

ABD'de 1985 yılında bir doktora öğrencisi (Payne, Wayne Leon) *A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relating to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem-solving, contraction / expansion, tuning in/coming out/letting go)* başlığı taşıyan bir doktora tezi yazmıştır. Bu çalışma ilk olarak "**Emotional Intelligence**" (Duygusal Zeka) kavramının akademik çevrelerde kullanılmasıdır.



1990 yılında Harvard Üniversitesi'nden psikolog **Peter Salovey** ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog **John Mayer** "*Emotional Intelligence*" ile ilgili iki tane makale yayımlamıştır. Bu profesörler, insanların duygusal alandaki yetilerini bilimsel olarak ölçmeyi denemişlerdir. Bu hocaların bulguları, bazı insanların diğerlerinden, kendi duygularını tanımlamada, başkalarının duygularını tanımlamada ve duygusal konularda problem çözmede daha iyi olabileceğini ortaya koymuştur. Geçtiğimiz on yılda bu profesörler, duygusal zekamızı ölçmeye yönelik iki değişik test geliştirmişlerdir. Ancak onların çalışmaları genellikle akademik çevre içinde kalmıştır.

Başarı için önemli görülen "empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı..." gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan bu kavramın şöhret olması, ancak 1995'de psikoloji alanında doktoralı gazeteci-yazar **Daniel Goleman**'in "**Duygusal Zekâ**" (Goleman, Daniel, 1995, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.) kitabını yayınlaması ile gerçekleşmiştir. **Daniel Goleman**, ilk kitabının başarısından sonra iş dünyasına yönelik yazdığı kitabı, (İşbaşında Duygusal Zekâ, Varlık Yayınları, İstanbul. 1998) Türkçe'ye çevrilmiştir. Daniel Goleman, kitabının son bölümünde Kurumsal Duygusal Zekadan bahsedilmiştir.

TMI (Time Manager International) şirketinin kurucusu, Time Manager felsefesinin yaratıcısı ve 1990 yılında İngiltere Sanayi ve Ticaret Odası tarafından yayınlanan "The Quality Gurus" adlı kitapta dünyadaki 8 kalite gurusundan biri olarak gösterilen Claus Moller, 20 Haziran 2000'de Türkiye'de verdiği "*Heart Work*" isimli konferansında ve aynı adı taşıyan kitabında kurumsal Duygusal Zeka kavramı üzerinde önemle durmuştur.

Bir kurum; yaşayan bir organizma olarak tarif edilebilir. Kurumlar da tıpkı insanlar gibi duygusal ve sosyal hayata sahiptirler. Yine insanlar gibi, kurumlar da kendi duygusal ve sosyal zekalarını, aşağıdaki beş alanda daha çok çalışarak, gayret göstererek geliştirebilirler.

Duygusal olarak zeki kurumlar, kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklanmışlardır. Beş kurumsal duygusal zeka alanını şöyle tanımlanabilir.

1. Kurumsal duyguları tanımak.
2. Kurumsal duyguları yönetmek.
3. Kurumsal motivasyon.
4. Kurumsal sosyal farkındalık.
5. Kurumsal sosyal yetiler.

### **3.4.1 Duygusal Zekası Yüksek Kurumlarının Karakteristik Özellikleri**

- Bu kurumlar için öncelikle insan önemlidir.
- Her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanırlar.
- Çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri vardır.
- Çalışanlarının; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkındadırlar.
- İç hiyerarşiden önce insana önem verirler.
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanırlar.
- Tehdit edilmiş hissedenen kişinin değişime direneceğini bilirler.
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış insanların değişim sürecini kolaylaştıracaklarını bilirler.
- Kurumun başarısına katkı sağlayan / sağlayabilen kişileri nasıl çekeceğini ve elde tutacağını bilirler.
- Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı geleceğe yatırım olarak görürler, bir harcama olarak değil.

### **3.4.2 Kurumsal Duyguları Tanımak**

Kurumsal güçlülükleri ve zayıflıkları bilmek, kurumsal duyguların farkında olmak ve bu farkındalığı; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü için kullanmak.

İnsanlar gibi kurumların da duygusal ve sosyal hayatları vardır ve bu hayatlar şirketin başarısında önemli bir rol oynarlar.

- Bazı duygular şirket için iyidir. Bunlar “dinamik duygular” diye nitelendirilir.
- Diğer duygular da şirket için kötü olabilir. Bunlarda “yıkıcı duygular” dır.

Kurum için çalışanların –yönetici ve çalışan- bu kurumsal duyguların farkında olmaları çok önemlidir. Duygusal olarak zeki kurumlar bu duyguları devamlı gösterirler ki gelişmedeki negatif trendler hemen fark edilebilsin ve bertaraf edilebilsin.

Kurumun duygusal ve sosyal hayatı genellikle zor yönetilir. Yıkıcı duyguların dinamik duygulara dönüştürülmesi için kurumsal farkındalık bir temel teşkil eder ve bu da diğer dört alan için ön koşuldur.

### **3.4.3 Kurumsal Duyguları Yönetmek**

Kurumsal duygular –yıkıcı ya da dinamik- bulaşıcıdır. Yıkıcı olanlar bir virüs gibi yayılır. Duygusal olarak zeki kuruluşlar, şirketin iyiliği için duygularını yönetirler. Buna “şirketin çıkarları” için de denilebilir.

Yüksek duygusal zekaya sahip kuruluşlar, dinamik duyguların onlara yardım edeceğini ve çalışanlarını geliştireceğinden emindirler. Kurumsal duyguları ön planda tutmak, kuruluşun gelişmesi için hayatsal değer taşır. Bu da şirketlere negatif durumlarla baş etme gücü verir.

Hızlı değişim zamanlarında; esneklik ve uygunluk şirketin hayatta kalabilmesi için hayattır. Bu duygular şirkete böyle durumlarda enerji sağlar. Genellikle ve özellikle kurumsal değişim zamanlarında, yönetim için yıkıcı duyguların farkında olmak ve onları bertaraf etmek kaçınılmazdır. Çünkü bunlar; takım ruhunun, bireyselliğin ve kurumsal üretimin düşmanlarıdır.

Küresel iklimde ki burada bireysel ve entelektüel sermayeler esastır. Şirketler için en iyi adamları çekmek ve tutmak hayati anlam taşımaktadırlar. Kurum bütün olarak yeterli kendini kontrolden yoksunsa, yıkıcı duygulara kolayca yenilir ve piyasadaki insan sermayesini, hayatta kalmak ve başarmak adına gerektiği gibi değerlendiremez. Bu, hem yönetim hem de çalışanlar için çok büyük önem taşımaktadır.

#### **3.4.4 Kurumsal Motivasyon**

Eğer bir kurum gelişmek ve hayatta kalmak istiyorsa, öyle bir kültüre sahip olmalıdır ki, bütün çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. Bu "çalışanların işe, yüreğini koyma" kültürüdür. Her çalışanın sorumluluk aldığı, inisiyatif ve bağlılığa sahip olduğu, çalışmaktan hoşlandığı, beraber olmaktan zevk aldığı ve neyin anlamlı ve değerli olduğunu ayırdığı bir kültürdür.

### **3.4.5 Kurumsal Sosyal Farkındalık**

Kurumun geleceği büyük ölçüde, çalışanların, müşterilerin, sahiplerin ve otoritelerin bağlılığına ve desteğine bağlıdır. Buna göre, kuruluş bu kişilerin duyguların da farkında olmalıdır.

Duygusal olarak zeki kuruluşlar empatiyi iyi ve güzel kullanırlar. Bu kişilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli kontrol eder, kuruluş hakkında ne hissettiklerini merak ederler.

### **3.4.6 Kurumsal Sosyal Yetiler**

Duygusal olarak zeki kuruluşlar, hissedarlarının duygularını, ihtiyaçlarını arzularını ve fikirlerini onlarla iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmek için, onların bilgilerini kullanırlar.

DZ kuruluşları, hissedarlarının “insan” olduklarının farkındadırlar ve onların organizasyona bağlılığının olgulardan değil, duygulardan temellendiğini bilirler.

Duygusal olarak zeki organizasyonlar, “kalitenin insani tarafı”nın prensiplerini uygulayarak, müşterilerin taleplerini ve beklentilerini fazla fazla karşılarlar.

DZ kuruluşları, duygusal zeka seviyesinde müşterilerin şikayetlerini bağlılığa çevirmekte ustadırlar [29].

## **3.5 Duygusal Zekası Yüksek Personelin Kuruma Kattığı Değer**

Bazı teknik uğraşılarda ustalaşmak, çoğunlukla çocukluktan ya da ergenlik çağının ilk dönemlerinden başlayarak saatler boyunca yalnız başına çalışmayı gerektirir. Oysa yaşamın bu döneminde insanlar genellikle, hayati nitelikteki sosyal

becerileri arkadaşlarıyla etkileşimlerde bulunarak öğrenirler. Kişinin kendi tercihi de önemli bir rol oynamaktadır. Carnegie-Mellon Üniversitesi psikologlarından Robert E. Kelley'in işaret ettiği üzere; *“bilgisayar bilimi ya da mühendislik gibi, genelde çok yüksek düzeylerde bilişsel çaba gerektiren alanları cazip bulan insanlar biraz da duygularıyla uğraşmak zorunda kalmamak için bu alanlara çekilirler. Onların mühendislik gibi alanları cazip bulmasının nedeni işte budur. Bilişsel yönden başarılı olduğunuz sürece kendi köşenize çekilip birkaç sosyal erdemle idare edebilirsiniz”*.

Bunların fark edilmesi, yüksek lisans okullarında yetişmekte olan mühendislerin ve bilimcilerin çalışma dünyasına daha sağlam duygusal zekâ becerileriyle girmesini sağlamak amacıyla, gitgide büyüyen bir hareket başlatmıştır. Kişilere çeşitli mesleki kurslar, akademik eğitim, yüksek lisans veya doktora gibi eğitimler vermek üstün nitelikli yönetici veya lider kazandırmaya yetmeyecektir. Aynı zamanda bu kişiler duygusal zeka yeterliliklerini artırmak üzere desteklenmelidir [24,s,60].

### **3.5.1 Personel devri**

Duygusal zeka yeterliliklerindeki eksikliğin kuruma verdiği kayıplardan bir tanesi de personel devrini artırmasıdır. Lyle Spencer'ın tahminine göre elemanlardan birinin devrinin (kurumdan ayrılması ve yerine yenisinin alınması) şirkete gerçek maliyeti tam bir yıllık maaş ödemesine eşdeğerdir. Kuruluşlar bir elemanını kaybettiğinde, bu durumun maliyeti ciddi boyutlara ulaşabilir. İşinden ayrılan kişi üst düzey bir yöneticiyse, maliyeti çok daha büyük olabilir. Dev kozmetik firması L'Oreal' de, duygusal yeterlilik açısından daha güçlü yanları nedeniyle seçilmiş satış temsilcileri arasından ilk yılında ayrılanların oranı, seçilmelerinde yeterlilik profillerine itibar edilmemiş olanlara göre yüzde 63 oranında daha düşük olduğu bulgulanmıştır [31].

### 3.5.2 Peter İlkesi

Bir zamanlar başarılı oldukları halde sonradan bu performansını sergileyemeyen yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonucu, çoğunun teknik açıdan gayet parlak olduğu, bu kişilerin başlangıçta yönetici kadrosuna terfi ettirilmelerinin nedenin, genelde sahip oldukları teknik beceriler olduğu bulgulanmıştır. Örneğin uçucu niteliği çok üstün olan bir pilot, aynı performansı kol lideri olduğunda, mesleki bilgi ve becerisi çok üstün olan bir tabip, amir olduğunda aynı performansı sergileyemeyebilir. Bunun nedeni bu görevlerden birçoğu teknik beceriyle değil, insanları idare etmekle ilgilidir. Bir zamanlar yıldız futbolcu olmuş bir çok kişinin daha sonra teknik direktörlük yapma çalışması gibi bir şeydir bu. Bu durumda Peter ilkesi uygulanmalıdır. Kişiler yetersiz kalacakları düzeylere kadar terfi ettirilmelidir. Kırıcı, ya da kişiler arası ilişkilerde yetersiz bir kişi kurumda birçok soruna yol açacaktır. Bir de bunların yönetici pozisyonunda güç sahibi kişiler olduğu düşünüldüğünde sorunlar daha ciddi boyutlara ulaşacaktır [31].

## 4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİKTE DUYGUSAL ZEKA

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve geliştiren insandır. Askeri sistemler de sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi; insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır.

Zaman ve imkan bakımından ortaya çıkan yeni teknik ve keşiflerin algılanabilmesi ve liderlik faaliyetlerinin etkin olarak uygulanabilmesi, her şeyden önce liderlik konusunun teknik özelliklerinin aktarılmasını zorunlu kılmaktadır [32,s.3].

### 4.1 Liderliğin Tanımı

Lider, atanmış olsa bile, diğer üyelerin ona yaptığı etkinin daha fazlasını onlara yapabilen ve erklerini (gücünü) birleştirerek (kişisel, yasal, teknik, sosyal ve kültürel) kullanabilen kişidir. Liderin, yönetici ve üye olarak birleştirilmiş pek çok niteliği taşıması ve bu konu üzerinde çok çeşitli kuram ve modelin geliştirilmesi nedeniyle; bilim adamlarınca değişik lider tanım ve yaklaşımları ortaya konmuştur. Bir kaç tanım verilecek olursa;

Lider, grubun bir üyesi olarak, diğer üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir [33, s.1].

Lider, yönetme erkini onu izleyenlerden alan; bilgili, iyi iletişim kuran, yeterli güdülenme ve katılım sağlayan kişidir [34, s.53].

Lider, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırabilen kişidir [35, s.204].



Lider, aynı sistemde görev yapan kişileri belirli amaçlar (örgütün genel amaçları) doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve değiştiren; özellikle de insan ilişkilerine dayanan sosyal yetkiyi kullanan kişidir [32, s.3].

Yönetici veya üyelerin lider olması değişik faktörlere bağlı olmakla birlikte, önemli dört tuzak;

- Geçmişte çok başarılı olmak,
- Yönetici hastalıkları(kendine hayranlık, narsizm, içine kapalı olmak, kendini üstün görmek vb.),
- Değişme gereği duymamak,
- İşe bağımlılık (sorumluluk vermeme ve aşırı kontrol) geliştirmektir.

Liderlerin, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için işbirliği yaptıklarını insanları bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirmek zorunda oldukları hiçbir zaman unutulmamalıdır. Çünkü sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı, işletmeyi amaca ulaştırma derecesi ile ölçülebilir. Yönetimsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise insan gücü etmenini amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir [36, s.1].

## **4.2 Yöneticilik**

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için gerekli araçları sağlayan süreçtir. Bu tanım, örgüt yapısının kuruluş, varoluş nedeni olan amaçları ve her türlü eylemleri içeren yönetim süreçlerini vurgulamıştır [37, s.41].

Yönetim, koordinasyon bilim ve sanatıdır. Bu görüşe göre yönetim, değişik ve birbirine aykırı sosyal enerjileri, bir sosyal organizma içinde ve bir bütün olarak çalışacak biçimde koordine etme kapasitesidir [34, s.79].

Aslında yönetimin görevinin, bilimsel ve töresel değerler yönünden, örgütü amaçlar doğrultusunda yaşatmak ve örgütün gelişmesini sağlamak olduğu için yönetim tanımı da bu çerçeveye oturmalıdır. Buna göre yönetim, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için madde ve insan kaynaklarını sistemli ve etkili kullanma sürecidir.

Tarihsel sürece bağlı olarak yönetimin çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Fakat her tanım, kendine özgü bir olguyu dile getirir. Yöneticinin örgütteki insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması, yönetim kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve kullanmasına bağlıdır [32, s.4].

#### **4.3 Yönetici ve Lider Etkileşimi**

Yönetim bilimcilerin son yıllarda araştırmalarında ulaştıkları önemli bir noktada, her yöneticinin kendisini lider olarak algılamasıdır. Oysa lider ile yöneticinin birbirlerine eşit olmadığı gibi, her yöneticinin lider niteliğini kazanamadığı da bilimsel bir gerçek olarak sürekli vurgulanmaktadır.

Yönetici ile lider arasında ortaya çıkan en önemli fark, liderler bağlılık yaratırken, yöneticilerin mevkilerinin getirdiği sorumlulukları yüklenerek otorite ve güç kullanmalarıdır. Bir kişi yönetici olmadan da lider olabilir. Diğer taraftan ise bir lider yönetici olmayabilir. Yöneticiler, planlama, yönlendirme ve karar verme süreçlerinde etkindirler. Fakat liderler daha çok insanlara yönelik faaliyetlere eğilirler. Esas görevleri insanları kazanmaktır. Yöneticiler işlerini kurallar çerçevesinde ve dolaysız olarak yaparlar. Yöneticiler verimliliği ön planda tutarlarken, liderler çalışma ortamındaki insan ilişkileri ile daha yakından ilgilenirler.

Yöneticiler, çoğu zaman başkaları tarafından ilgili göreve getirilirler. Oysa lider mensup olduğu grubun içinden çıkar. Aynı zamanda o grubun gösterdiği davranışlara da etki eder. Daha da açıkça söylemek gerekirse, yönetici planlama, örgütlenme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonları gibi yönetsel fonksiyonları

yerine getirir. Burada belirtilmesi gereken en önemli şey, yöneticinin bu göreve seçilerek gelmesi, liderin ise ortaya kendiliğinden çıkması veya bu ortamda bir enformal lider tipinin ortaya çıkmasıdır. Bunun yanında genellikle bir kuruma lider olarak atananların, belirlenmiş amaçlara ulaşmak maksadıyla insan davranışlarını etkileme süreci ise “kurumsal liderlik” olarak tanımlanmaktadır [38, s.28].

ABD’de 1995 yılında 1500 başarılı kurum üzerinde yapılan araştırma sonuçları da lider ile yöneticinin birbirlerinden pek çok noktalarda ayrıldığını bir kez daha göstermiştir. Bu araştırma sonucunda, lider ile yönetici farklılıkları aşağıdaki şekilde olduğu gibi sıralanmaktadır [32, s.11]:

Tablo 4.1 Yönetici - Lider Farklılıkları

<b><u>Kriter</u></b>	<b><u>Yönetici</u></b>	<b><u>Lider</u></b>
<b>Güç kaynağı</b>	Makam, sıfat	Kişilik
<b>Ast tepkisi</b>	İtaat	Bağlanma
<b>Zaman</b>	Kısa vade	Uzun vade
<b>Ödülün niteliği</b>	Ekonomik	Psikolojik
<b>Rehberlik amacı</b>	Denetleme	Geliştirme
<b>Ast değişimi</b>	Davranışlarda	Tutumlarda
<b>Ast için önemi</b>	Görünüşte	Kalbinde
<b>Karar modeli</b>	Bireysel	Katılımcı
<b>Motivasyon sağlama</b>	Ödül-ceza ile	Moral ile
<b>Odak noktası</b>	Araç - gereç	İnsan
<b>İletişim</b>	Hiyerarşik	Empatik
<b>Değerlendirme</b>	Sonucu	Süreci

Yönetim ile liderliğin arasındaki farkların ise bu sonuçlara benzerlik arz ettiği bulgulanmıştır. Yönetim ile liderliğin bazı noktalarda birleşirken, bazı noktalarda önemli ve belirleyici farklılıkları mevcuttur. Bu ayrılıklar kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir [34, s.97]:

Tablo 4.2 Yönetim İle Liderliğin Farklılıkları

<b>L İ D E R L İ K</b>	<b>Y Ö N E T İ M</b>
Her kesimde oluşabilen geniş bir kavramdır.	Örgütlere özgü daha dar bir kavramdır.
İzleyenlerin psikolojik sınırını geliştirerek uyarabilir.	Astlarını psikolojik sınırı içinde uyarabilir.
Erkini izleyenlerden alır ve onları etkilemede kullanır	Erkini atandığı makamından alır ve hiyerarşi içinde kullanır.
İhtiyaçları karşılamada tüm yeterlikleri eyleme dönüştürür	Amaçları gerçekleştirmede astlara biçimsel görevleri yaptırır.
Alışılmışın üstünde bir etki ve yeni paradigmaları gerektirir	Tekdüze, alışılmış etki ve paradigmayı içerir.
İzleyenlerin kişilik, değer ve davranış düzlemlerine göre nitelik kazanır	Dikkate almak zorunda kaldığı üst yöneticilerin yönetim biçimine göre nitelik kazanır.
Göreve devamı için liderin astlar üzerinde etkililiği esastır	Göreve devamı için yöneticinin üstlerce başarılı görülmesi yeterlidir.
Mevcut durumu geliştirme ve doğru işlerin etkili zamanda yapılmasıdır	Mevcut durumu koruma ve işlerin doğru ve zamanında yapılmasıdır

Sonuç olarak liderlik insanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici ancak kendisine bağlı insanlar, düşünce tutum ve

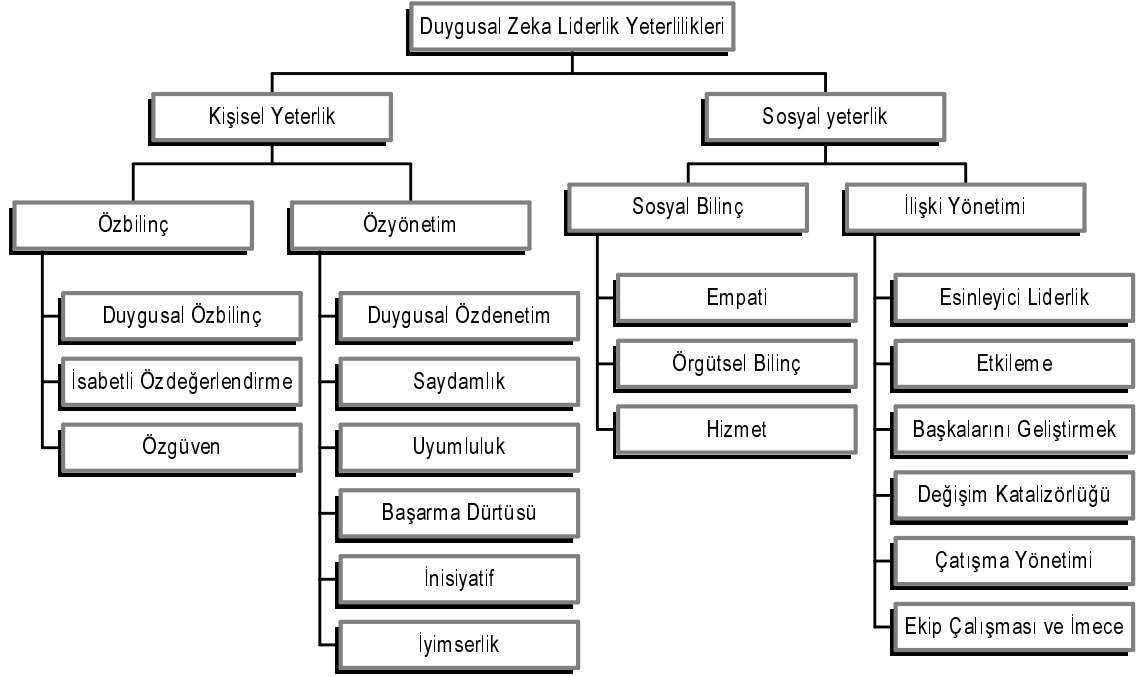
davranışlarını etkilemesine izin veriyorsa onların lideri olabilir. İdeal olanı yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yönüdür [39, s.3–4].

#### **4.4 Duygusal Zekanın Yöneticiliğe Ve Liderliğe Etkisi**

Vasat liderlerle en iyiler arasındaki hayati farkı yaratan, daha çok duygusal yeterliliklerdir. Başarılı olanlar, bir dizi duygusal yeterlilik bakımından önemli ölçüde daha güçlüdürler; bunlar arasında, etkileyicilik, ekip liderliği, politik bilinç, özgüven ve başarıya güdüsü vardır. Yıldızların liderlik konumundaki başarılarının ortalama olarak yüzde 90'a yakını duygusal zekâyâ atfedilmektedir. En yüksek düzeylerde, lider konumunda elde edilen başarılar üstünlüğün neredeyse tamamı duygusal yeterlilikten kaynaklanmaktadır [24, s.46].

#### **4.5 Duygusal Zekâ Liderlik Yeterlikleri**

İnsana ait bir özellik olan duygusal zekanın boyutlarından her biri, liderlerin sahip olması gereken temel yetkinliklerdir. Ancak liderin pozisyonu ve liderliğin gereklilikleri göz önüne alındığında bu boyutlar değişiklikler arz etmektedir. Bu kapsamda duygusal zekanın liderlik üzerindeki etkileri veya liderin göstermesi gereken duygusal zeka yeterliliklerini şu şekilde sınıflandırılabilir:



Şekil 4.1 Duygusal Zeka Liderlik Yeterlilikleri [40, s.262]

## 4.6 Kişisel Yeterlilikler

### 4.6.1 Özbilinç

**Duygusal özbilinç:** Duygusal özbilinci yüksek olan liderler iç sinyallerine uyum sağlar, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve karmaşık bir durumda manzaranın bütününe görerek en iyi eylem rotasını sezebilirler. Duygusal özbilince sahip liderler açık sözlü ve içtenlikli davranabilir, duygularından açıkça, ya da yol gösteren vizyonlarından inançla söz edebilirler.

**İsabetli özdeğerlendirme:** Özbilinci yüksek olan liderler, genellikle kısıtlı ve güçlü yönlerini bilirler ve kendileriyle ilgili bir mizah duygusuna sahiptirler. Geliştirmeleri gereken yönlerini zarafetle öğrenir ve yapıcı eleştiriyi geribildirim

hoş karşılarlar. İsbetli özdeğerlendirme, liderin ne zaman yardım isteyeceğini ve yeni liderlik güçleri geliştirirken nereye odaklanacağını bilmesini sağlar.

**Özgüven:** Liderlerin yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları, güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüvenli liderler, zor bir görevi rahatlıkla üstlenebilirler. Bu tür liderler çoğunlukla kendilerinden emin oldukları ve varlıklarını herkese hissettirdikleri için, bir grupta rahatlıkla öne çıkarlar.

#### 4.6.2 Özyönetim

**Özdenetim:** Kendi duygularını denetleyebilen liderler rahatsız edici duygu ve dürtülerine hâkim olmanın, hatta onları yararlı bir biçimde kanalize etmenin yollarını bulurlar. Liderin yüksek stres altında ya da bir kriz döneminde sakin kalması ve açık bir zihinle düşünebilmesi -ya da zorlu bir durumla karşılaştığında bile soğukkanlılığını koruması- bir özdenetim göstergesidir.

**Saydamlık:** Saydam liderler, değerlerini hayata geçirirler. Saydamlık -kişinin duyguları, inançları ve eylemleri konusunda başkalarına karşı gerçekten açık olması- dürüstlük yaratır. Bu tür liderler hata ya da kusurları açıkça kabul eder ve başkalarının ahlaka aykırı davranışlarına göz yummak yerine karşı çıkarlar.

**Uyumluluk:** Uyumlu liderler, odak ya da enerjilerini yitirmeden çok sayıda talebin üstesinden gelebilir ve örgüt yaşamının kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız olmazlar. Bu tür liderler yeni zorluklara uyum sağlamak için esnek davranabilir, hızlı değişime çabuk ayak uydurabilir ve yeni veriler ya da gerçekliklerle karşılaştıklarında kıvrak bir zekâyla düşünebilirler.

**Başarma dürtüsü:** Başarma dürtüsü güçlü olan liderlerin yüksek kişisel standartları, hem kendilerinde hem de yönettikleri kişilerde sürekli olarak performans artışını gözetmelerini sağlar. Pragmatiktirler, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflerinin değerli ama ulaşılabilir olması için risk hesabı yapabilirler.



Başarına dürtüsünün bir göstergesi de, sürekli olarak daha iyi iş çıkarmanın yollarını öğrenmek ve öğretmektir.

**İnisiyatif:** İstenen sonucu verme yeteneklerine -kendi kaderlerine hükmetmek için gereken şeylere- sahip olduklarını hisseden liderlerin girişimciliği mükemmeldir. Beklemek yerine, fırsatları yakalar ya da yaratırlar. Bu tür bir lider, geleceğe yönelik daha iyi olasılıklar yaratabilmek için, gerektiğinde kırtasiyeciliği delip geçmekte, hatta kuralları esnetmekte duraksamaz.

**İyimserlik:** İyimser bir lider duruma ayak uydurabilir, büyük bir yenilgide tehditte çok fırsat görür. Bu tür liderler başkalarına olumlu bir gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini beklerler. "Bardağın yarısı dolu" görüşü, gelecekte daha iyi şeyler beklemelerine yol açar [40, s.262].

## **4.7 Sosyal Yeterlilikler**

### **4.7.1 Sosyal Bilinç**

**Empati:** Empatili liderler, çok çeşitli duygusal sinyallere kulak verebildiklerinden, bir kişinin ya da grubun hissedilen ama dile getirilmeyen duygularını sezebilirler. Bu tür liderler dikkatle dinler ve öteki kişinin bakış açısını kavrayabilirler. Empati, liderin geçmişi farklı olan ya da başka bir kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilmesini sağlar.

**Örgütsel bilinç:** Sosyal bilinci keskin olan bir lider, politik açıdan uyanık davranabilir, can alıcı toplumsal ağları görebilir ve kilit iktidar ilişkilerini okuyabilir. Bu tür liderler bir örgütte işlerliği olan siyasal güçler kadar, yol gösteren değerleri ve oradaki insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları da anlayabilirler.

**Hizmet:** Hizmet yeterliği yüksek olan liderler, müşteriyle doğrudan temas halindeki insanların ilişkiyi rayında tutabilmelerini sağlayacak bir duygusal iklim

yaratırlar. Bu tür bir lider, müşterilerin tatmin olup olmadıklarını dikkatle takip ederek gereksindikleri şeyi elde etmelerini sağlar. Ayrıca, gerektiğinde görüşmeye hazır olur.

#### 4.7.2 İlişki Yönetimi

**Esinleme:** Esinleyici liderler, hem ahenk yaratır hem de cazip bir vizyon ya da ortak misyonla insanları harekete geçirirler. Bu tür liderler, başkalarından istedikleri şeyin timsali olur ve ortak bir misyonu, öteki kişileri izlemeye esinlendirecek şekilde dile getirebilirler. Gündelik görevlerin ötesinde ortak bir amaç duygusu vererek, işi heyecanlı hale getirirler.

**Etkileme:** Bir liderin etkileme gücünün göstergeleri, belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve bir inisiyatif için destek ağı kurmaya kadar uzanır. Etkileme becerisine sahip bir lider ikna edicidir ve bir gruba hitap ederken ilgi uyandırır.

**Başkalarını geliştirmek:** İnsanların yeteneklerini geliştirmekte usta olan bir lider, yardım ettiği kişilerin hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara gerçek bir ilgi gösterir. Bu tür bir lider tam zamanında yapıcı geribildirimlerde bulunabilir; doğal bir akıl hocası ya da eğitmendir.

**Değişim katalizörlüğü:** Değişim katalizörü olabilen liderler, değişme gereğini fark edebilir, statükoya meydan okuyabilir ve yeni düzeni destekleyebilirler. Direnişle karşılaşsalar bile değişimin güçlü taraftarları olabilir, onu cazip bir biçimde savunabilirler. Ayrıca değişimin önündeki engelleri aşmanın pratik yollarını da bulurlar.

**Çatışma yönetimi:** Çatışmaları en iyi şekilde yöneten liderler, bütün tarafları konuşturabilir, farklı bakış açılarını anlayabilir, sonra da herkesin destekleyebileceği

ortak bir ideal bulabilirler. Çatışmayı yüzeye çıkarır, tüm tarafların duygu ve görüşlerini dikkate alır ve enerjiyi yeniden grubun ortak idealine yönlendirirler.

**Ekip çalışması ve işbirliği:** Takım oyunculuğunda yetenekli olan liderler, bir dostluk havası yaratır ve saygı, yardım ve işbirliğine bizzat örnek oluştururlar. Öteki kişilerin kolektif çabaya etkin ve coşkulu bir biçimde katılmalarını sağlar, grubun ruhunu ve kimliğini geliştirirler. Salt iş yükümlülüklerinin ötesinde, yakın ilişkiler kurup güçlendirmeye de zaman ayırırlar [40, s.262].

#### **4.8 Yöneticilik Ve Liderlikte Duygusal Zeka Eksikliğinin Yol Aştığı Sorunlar**

Mesleki yaşamlarında tökezleyen üst düzey yöneticilerde rastlanan en yaygın iki özellik katılık ve kötü ilişkilerdir. Bu tür kişilerle başarılı yöneticiler karşılaştırıldığında şu farklar tespit edilmiştir:

- Tökezleyen kişiler baskı altında yetersiz kalmakta ve günü gününe uymayan ruh hallerine ve öfke patlamalarına yatkın olmaktadır. Başarılı olanlarsa, stres altında sakin kalabilmekte, kriz anlarında soğukkanlılıklarını ve güvenilirliklerini koruyabilmektedir.
- Tökezleyen grup başarısızlığa ve eleştiriye savunmacı bir tavırla tepki verirken başarılı olanlar hatalarını ve başarısızlıklarını kabullenerek sorumluluğu üstlenmektedir.
- Tökezleyenler genelde aşırı hırslı, başkalarını harcayarak kendilerini öne çıkarmaya fazlasıyla hazır tiplerdir.
- Tökezleyen grubun duyarsızlığı ve içten pazarlıklı tutumu, işbirliğine dayanan ve karşılıklı yarar sağlayan güçlü bir ilişki ağı kuramadıkları

anlamına gelmektedir. Başarılı olanlar farklılıkların değerini daha iyi bilip, her türlü insanla anlaşabilmektedir [24, s.56].

Hava kuvvetleri gibi bir kurumun işleyişi, misyonu, görev tipleri ve kurumsal kültürü göz önüne alındığında yöneticilerin ve yöneticiliğin önemi, kurumun işleyiş sürecindeki fonksiyonu büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla sistem içerisinde bu tür yöneticilerin ayırt edilmesi ve onları bu tip hatalardan korumak üzere duygusal zeka yeterliliklerinin artırılması büyük önem arz etmektedir.

#### **4.9 Duygusal Zekanın Gerekliliği**

Lider, aynı sistemde görev yapan kişileri belirli amaçlar (örgütün genel amaçları) doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve değiştiren, özellikle de insan ilişkilerine dayanan sosyal yetkiyi kullanan kişidir. Duygusal yeterlilik, özellikle liderlikte son derece önemlidir. Liderlerin kişiler arası becerilerdeki eksikliği herkesin performansını düşürür. Zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur. Bir liderin duygusal yeterliliğindeki güçlü ya da zayıf yanlar, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin kuruluşa tam olarak kazandırılıp kazandırılmadığıyla ölçülebilir. Örneğin bir dibrifing esnasında veya denetleme toplantısında duygusallık artar. Bir lider veya yöneticinin mantıklı davranması, çatışmaları ve gerginlikleri yatıştırması, soğukkanlılığını koruması gerekir. İnsanlar bu durumlarda çabucak heyecana kapılabilirler. Oysa bir lider, bakış açısını korumak ve kendisini, bu kişilerin güvenini ve saygısını kazanabilecek biçimde sunmak zorundadır. Yetiştirilen yöneticiler diplomalı olup teknik alt yapıya sahip insanlar olabilir. Ancak bu yöneticiler altlarındaki insanların gergin bir halde ve sorunlarını onlara taşıdığına, telaşa kapılmadan işlerini yürütmek ve global bir perspektiften bakabilmek zorundadırlar. Teknik donanıma sahiptirler, ama yaratıcı fikri yakalayabilmeleri ya da bir fikri yararlı bir ürüne çevirmek için pratik ve eyleme dönüştürebilir bir yol önerebilmeleri gerekir.

İşyerinde yapılan toplantılarda, yüksek bir grup IQ' sunun önemli olduğu düşünülmekteydi. Ancak görünen odur ki, grup zekasındaki en önemli öge, ortalama ya da en yüksek IQ değil, duygusal zekadır. Duygusal zekası düşük olan bir katılımcı bile, tüm grubun toplam IQ' sunu düşürebilir. "Herkesin tek başına 130'luk bir IQ' ya sahip olduğu bir grubun üyeleri bir araya gelince, ortaya nasıl 65'lik bir IQ çıkar?" Ekip üyelerinin toplam zekalarına bakıldığında, verimli bir çalışma olması beklenirken, bilgi ve becerileri paylaşmayan, öne çıkmaya çalışan, tahammülsüz, hiçbir şeyden hoşnut olmayan, işbirliği yapmaktan uzak üyelerin, ekip içi çatışmalarıyla ekip performansı hızla düşer ve başarıyı olumsuz olarak etkiler. Günümüzün hızla değişen, daha açık ve akışkan çalışma tarzı, özellikle problem çözme ve fırsatları yakalamak için başkalarına güvenme ve onlarla ekip oluşturma söz konusu olduğunda, akıl ve duygusal zekanın birleşmesini teşvik etmektedir [8, s.xii].

Bu şekilde içinde duygusallık barındıran durumlarla üstesinden gelebilmek, aksaklıkları bulma ve giderme becerisi gerektirmektedir. Güven ve ahengi çabucak kurabilmek, iyi bir dinleyici olabilmek, ikna edebilmek ve bir tavsiyeyi satabilmek gerekir. *Yöneticinin ifadesiyle, "Toplantı masasında herkesin güven duyacağı kişi olabilmemiz için, özbilinç, başka açılardan bakabilme, varlığını hissettirebilme gibi yetilere ihtiyacınız vardır"* [24, s.45].

#### **4.10 Liderlik Stratejisi Ve Duygusal Zeka Etkileşimi**

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve geliştiren insandır. Bütün sistemler sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi, insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır [32, s.3].

Sektöründe lider olmak isteyen bir kurum, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılmaz. Çalışanın

liderlik özelliğine sahip olması gerekir. Çünkü liderler, etkiler ve etki yaratırlar. Üstün performans, ancak etki yaratma yetkinliğine sahip insanlar tarafından gerçekleştirilir. Kısaca liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir.

Bugün ekip çalışmasının büyük önem kazandığı iş yaşamında liderliğin önemi artmıştır. Liderlik özelliğine sahip olmayan kişiler kısa süre için başarılı olsa bile uzun süre devam edemeyeceklerdir. İş yaşamında başarılı liderler, strateji belirleme özelliğine sahiptirler. Gerçek lider olabilmek için, ortalamanın üstünde bir zekaya sahip olmak, ortamdan haberdar olmak, öngörülebilir bulunabilmek gerekir.

Günümüz dünyasında etkin liderler, kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilir, değişiklikleri destekler, çevrelerindeki kişileri dinler, hatalardan ders çıkarır, başkalarına saygı gösterir, açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir. Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadır, yanındakilerin başarılarından mutluluk duyar [41].

Yöneticiler yazma, konuşma, dinleme, müzakere etme, strateji oluşturma ve etkileme konusunda da yeterli bir düzeyi yakalamak zorundalar. Bunun dışında onlardan, dürüstlük, enerji, güvenilirlik, bütünsellik, sezgi, hayal gücü, esneklik, amaca bağlılık, kararlılık, nüfuz, motivasyon, duyarlılık, anlayış, neşe, cesaret, vicdan ve alçak gönüllülük dahil, liderliğin bilinen ya da olması gerektiği düşünülen hemen her özelliğini göstermeleri de beklenir. Ayrıca bir organizasyonun bütün kademelerindeki liderlerden, danışman, akıl hocası, müttefik, koruyucu ve arkadaş olmaları ve organizasyonun ihtiyaçlarının ve çalışanların kişisel çıkarlarının her zaman farkında olmaları istenir. Ne yazık ki, sıra bunun nasıl yapılacağına, yani sadece istisnai yöneticiler ve liderler değil, aynı zamanda saygın erkek ve kadınlar da olunması gerektiğine geldiğinde, ortada hala büyük bir belirsizliğin olduğu görülür. İşte, bu bilmeden eksik ve en önemli parçalarından biri duygusal zekadır [8, s.xiv].

## 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bilginin en önemli ürün olduğu yeni çalışma hayatında, işveren ve çalışan, birbirine eşit derecede ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde en kıymetli bilgi uzmanlık bilgisidir ve her insan ancak kısıtlı sayıda konuda uzman olabilmektedir. Faydalı bir ürün veya hizmeti oluşturabilmek için de birçok uzmanın beraber çalışması gerekmektedir. Bir operatör doktorun bir hastaneye, bir öğretim üyesinin okula, bir ürün mühendisinin diğer uzmanlara ihtiyacı vardır. Bunun tam tersi de geçerlidir. Doktorsuz bir hastane, öğretmensiz bir okul hiçbir anlam taşımamaktadır. İşveren için "elimi sallasam ellisi" düşüncesi artık geçerli değildir, zira her ülkede bilgi işçisi sayısı kısıtlıdır. İşte böyle bir ortamda, bilgi işçilerinin çalıştığı kuruluşları yönetecek ve liderlik yapacak insanlarda farklı nitelikler gerekmektedir. Tarım ve sanayi çağlarından alıştığımız türden liderlik, bilgi çağı kurumlarında başarısını yitirmiştir [41].

Geleneksel olarak potansiyel performans değerlendirme çalışmalarında üzerinde durulan ana nokta mantık ve zekaydı. Son yapılan çalışmalar ise duygusal zekanın göze çarpan performans üzerinde IQ ve teknik becerilerden iki kat daha önemli olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre, IQ ile insanların gösterdiği performans arasında en fazla yüzde 20 ilişki vardır. Yüksek performans gösterenler ve iş liderleri, IQ ya da teknik becerileriyle değil, sahip oldukları duygusal zekayla tanınmaktadırlar. Kurumların kazancı ve değeri, çalışanlarının birbirleriyle iş yerindeki ve iş dışındaki ilişkilerine dayanmaktadır. Bu birbirini etkilemenin kalitesi, çoğunlukla duygusal zeka olarak tanımlanır. Duygusal zeka, yetiştirilebilen ve geliştirilebilen düşünme biçimleri ve yeterlikler takımındır [15].

### 5.1 ABD Hava Kuvvetlerinde Duygusal Zeka ve Başarının Rolünü İnceleyen Bir Çalışma

1996 yılında, ABD Hava Kuvvetleri asker alma personeliyle ilgili bir problemi tanımlamıştır. Sorun; Hava Kuvvetlerine yeni alınan personelin verilen eğitimi

müteakip görev alacakları üslere gönderildikten kısa bir süre sonra uyum sağlayamayarak işten ayrılmak istemeleridir. Bu personelin oranı zaman zaman %50 yi bulmaktadır. Bu tür personel ayrılmalarının ABD Hava Kuvvetlerine kişi başına maliyeti 30 bin doları bulmaktadır. Buna ayrıca sürekli başka yere taşınan yeni üyelerin ailelerinin gerginliğini de eklemek gerekir.

Asker alma Dairesi, bir danışmanlık şirketine başvurarak asker alma merkezlerinde çalışan 1171 kişiye duygusal zeka testi uygulanarak, aldıkları puanlarla işlerindeki başarı arasında ilişki kurup kurulamayacağını sormuştur. Şirket bu uygulamayı yapabilmek için; ilk olarak personelin kendi performanslarını nasıl gördüklerini ve ikinci olarak, kendi alanlarında belirlenmiş standartlara ne kadar iyi uyduklarını öğrenmek istemiştir.

Şirket, EQ testlerini defalarca uygulayarak herkesin kendini değerlendirmesinin bir limiti olduğunu tespit etmiştir. Kişiler kendilerinin çok iyi olduğunu söylese de bunun doğruluğu şüphelidir. Burada dikkat çeken; insanlar eğer çok iyi olmadıklarını söylüyorlarsa bu genellikle ortada bir sorun olduğunun kanıtıdır.

İddia edilen performans ve gerçek performans oranlarını ve EQ sonuçlarını elde edip, bütün bilgileri bilgisayarlarına girdiler. Bu durumda askere alma personelinin kendilerini başarılı bulduklarını gösteren değerlendirmelerinin %45'ini, duygusal zeka testinin 15 parçasına verdikleri cevapların izah ettiği görülmüştür. Bu düşünsel zekaya dayalı diğer çalışmalardan çok daha yüksek bir orandır. Sonra onların gerçek performanslarına bakıldığında yine bu parçalardan birçoğunun kullanılmaya başlandığı tespit edilmiştir. Yapılan işte başarıya ulaşmak için en çok etkisi olan 5 faktörü sırasıyla,

- Kendine güven,
- Empati,
- Mutluluk,
- Kendisinin farkında olmak,



- Problem çözmek oluştuyordu ki bunlar duygusal zekanın temel öğelerini oluşturmaktadır.

Bu kategorilerde yüksek puan elde eden asker alma personelinin 2,7 defa daha fazla başarılı olma ihtimaline sahip olduğu görülmüştür. Sayım çizelgesine göre 262 personelden en yüksek puan alanların yüzde 95'i kotalara uyduğu ya da onları aştığı görülmüştür.

Bir asker alma personelinin cinsiyetinin, etnik yapısının, eğitiminin, yaşının, medeni halinin (aslında evlilik konusundaki tatmininin iş yaşamındaki başarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur) ya da kaç saat çalıştığına da başarıyla doğrudan ilişkisi yoktur. Gerçekte saat hesabına göre en az çalışanlar en başarılı olanlardı. Bütün bu sonuçlardan şu anlamlar çıkmaktadır:

İlk olarak, kendine güven satış çevrelerinde çok istenilen bir özelliktir ve bir askere alma personelinin görevi aslında bir sivil satış sorumlusunun görevine benzemektedir.

ABD Hava Kuvvetleri empatinin bu konuda rolü olduğunu öğrenmiştir. Çünkü Hava Kuvvetleri askere alma personelinin empati konusundaki yeterliliklerine değil kişiler arası ilişkilerini geliştirmeye odaklanmıştır. Ancak empati, başkalarının hislerini okumak ve bunlara karşılık verme kabiliyetinden ibarettir. Başarılı personel işte bunu yapabilenlerdir.

Gelişmiş problem çözme yetisi çok değerlidir. Çünkü askere alma personeli sık sık müdürlerinden ve yardımcılarında izole olmuş biçimde yalnız çalışmaktaydı.

Daha sonra ABD Hava Kuvvetleri hemen asker alma personeli eğitim programını, EQ testi tarafından tanımlanan başarı göstergelerine uyacak şekilde yeniden organize etmiştir. Bilahare, o zamana kadar yeni personel seçimi sürecinin parçası olarak kullanılan sayım çizelgesinin bilgisayar versiyonunu siparişini vermiştir. Potansiyel asker alma personelinin cevapları, ilk bastaki 1171 testin

sonuçlarını içeren bir veriyle karşılaştırılmıştır. Daha sonra bu personel kendini sınama raporlarında saptanan güçlü ve zayıf olanları onaylamak için geliştirilen EQ mülakatına alınmıştır.

Bu çalışma, silahlı kuvvetlerin çeşitli branşları tarafından kabul edilmiş olan asker alma personeli seçimi süreçlerini kıyaslayan ABD kongresi alt komitesinin bir raporundan alınmıştır ve raporda şöyle bir ifade kullanılmaktadır: *“Hava Kuvvetleri Ağustos 1997 de bilgisayarla uygulanan EQ testini, sadece bir asker alma personelini göreve yerleştirme masraflarından daha az masrafla satın almıştır”* ve bu raporda şöyle bir sonuç yer almıştır. *“Bu test uygulanarak işe yerleştirilen Hava Kuvvetlerindeki asker alma personeli, diğer servislerdeki aynı işi yapan personelin iki misli üretkendir”*.

Yine kongre alt komitesine sunulan, takip eden bir çalışma göstermiştir ki, EQ testini ve yeni asker alma personeli seçimine yardımcı olmak için özel olarak geliştirilmiş olan EQ mülakatını bir yıl uyguladıktan sonra, bu mevkide kalma oranı dünya çapında %92 artmıştır. Bu da ABD Hava Kuvvetlerinin tahminen 2.700.000 dolarlık bir tasarrufu demektir. (Daha sonra da Deniz Kuvvetleri ve Kara Kuvvetleri benzeri projeleri uygulamıştır).

Psikolog Steven Stein, konuyla ilgili yaptığı çalışmalardan bir tanesinde USS George Washington gemisinde gerçekleşmiştir. Bu gemi dünyadaki en gelişmiş teknolojiye sahip gemilerden birisidir. Stein burada temel olarak duygusal yetilerin özellikle ölüm-kalım durumlarında önemli olduğundan bahsederek sunumuna başlamıştır. Dinleyici gruptakilerin çoğu körfez savaşına katılmıştır ve içlerinden sadece biri duygusal zeka konusuna aşinadır. Akşama doğru bütün garipliklere ve beklentilere karşın, tüm mürettebat EQ testini tamamlamıştır ve bazıları iş tecrübeleriyle bağlantılı duygusal konularda konuşmak için sıraya girmiştir. Mürettebatın sadece gelişmiş teknik becerileri değil, geniş ilgi alanları ve altyapıları da Stein'ı etkilemişti. Hepsi, tarihten-matematiğe, mühendislikten-İngiliz edebiyatına kadar yaygın alanlarda üniversite eğitimine sahiptir.

Steven, pilotların çoğunluğunun EQ testinden nasıl en yüksek puanları alabildiklerini bildiğini düşünmüştür. İlk olarak test ettiklerinden en yüksek puan alanların grubunda konu “kendine saygıya” geldiğinde çok iyi olmalarını bekliyordu ve öyle oldular. Ama bu kategorideki cevapları (ve kendinde olma kategorisinde) yeteneklerinde; kibir, kendine aşırı güven yada körü körüne inançlarının olmadığını göstermiştir. Başka bir deyişle, tam olarak ne kadar iyi olduklarını bildikleri için böbürlenmeye ihtiyaç duymuyorlardı.

Gerçeklik testine gelindiğinde de iyi sonuç elde ettiler. Yaklaşan cismin düşman olup olmadığına ve ona ateş edip etmeyeceğine karar vermek için sadece saniyenin çok az bir kısmına sahip olduğu zamanlardaki davranışlarını, tepkilerini kontrol testi (yanlış bir düğmeye basmanın kendi ve diğerleri için ölüm ile yaşam arasında bir durumu ifade edeceği bir durum) ve strese dayanıklılık konusunda olabilecekleri kadar iyiydiler. Ancak en büyük endişelerinin sebeplerini belirtmekte tereddütlü değillerdi. Stein onlara en çok neyin korkuttuğunu sordu: (buradaki pilotların çoğu Körfez'de gerçek savaşı görmüştür). Onlar bombalama görevlerini ve düşman uçağı veya füzesi görüntülerini kaldıracabileceklerini; en büyük korkularının ise yuvaya dönmek - uçak gemisinin güvertesine gece inmek - olduğunu söylemişlerdir. [42]

Görülüyor ki, yapılan iş ne olursa olsun, insanı insan yapan duygularıdır. Dolayısıyla duygusal zeka teorisi ile hayatın her alanında karşılaşılır. Çünkü nereye gidilirse gidilsin, duygular da beraberinde götürülür. Duygular, alınan çok zor görevlerin nasıl başarılabileceğini, diğer kişilerle ilişkileri belirler [43].

## **5.2 Bir Uçak Kazası Ve Düşündürdükleri**

Aşağıda, liderlerin çalışanlarına bir diktatör gibi hükmetmesinin ve diğer çalışanların görüşlerini paylaşmamasının ne denli önemli sorunlar doğurduğunu ve bu durumun yarattığı sonucu çok iyi yansıtan bir örnek verilmiştir:

Melborn McBroom, yanında çalışanları yıldırarak kadar çabuk parlayan, buyurgan bir mizaca sahip bir patrondu. Eğer McBroom bir büro yada fabrikada çalışıyor olsaydı, bu gerçeğin kimse farkına varmayabilirdi. Ancak McBroom bir uçak pilotudur.

1978'de bir gün, uçağı Oregon'un Portland kentine yaklaşırken, McBroom iniş takımlarında bir sorun olduğunu farketmiştir. Bunun üzerine, yüksek irtifada beklemeye geçip ve havaalanı üzerinde tur atarken, bir yandan da mekanizmayı kurcalamaya başlamıştır. McBroom iniş takımları ile uğraşırken, uçağın yakıt göstergeleri yavaş yavaş sıfıra inmektedir. Felaketin yaklaştığını gördükleri halde, McBroom'un gazabından korkan yardımcı pilotlar, hiçbir şey söylememişlerdir. Uçak düşmüş ve on kişi ölmüştür.

Bugün bu düşüşün hikayesi havayolu pilotlarına güvenlik eğitimi sırasında bir ibret öyküsü olarak anlatılmaktadır. Uçak kazalarının yüzde sekseninde pilot hataları, uçuş ekibinin birbiriyle daha uyumlu çalışması durumunda önlenilecek türdendir. Ekip çalışması, açık iletişim hatları, işbirliği, dinleme, fikrini söyleme, günümüzdeki pilot eğitimi sırasında teknik beceri kadar vurgulanmaktadır.

Uçağın kokpiti herhangi bir işleyen organizasyonun minyatürü, yani küçültülmüş çapta bir modeldir. Ancak, bir uçağın yere çakılması gibi dramatik bir gerçekliğin sınanmasına tabi olmayan kurum ya da birimlerde, moral bozukluğu ile yıldırılmış çalışanlar veya kibirli amirlerin, ya da bir işyerindeki diğer düzinelerce duygusal eksiklik bileşimlerinin yıkıcı etkileri, dar çevrenin dışındakiler tarafından çoğu kez fark edilmeden sürüp gitmektedir. Ancak bunun bedeli; düşen üretkenlik, yanlışlıklar, aksilikler ve çalışanların daha cana yakın ortamlara kaçması gibi işaretlerden okunabilir. Sonuçta, işteki düşük duygusal zeka düzeylerinin, kurumun temelini etkileyen bir maliyeti vardır. Bu çok yaygın bir hal alırsa kurumlar da yere çakılıp yanabilir [43].

### 5.3 Duygusal Zeka İle Bilişsel Zekânın Karşılaştırılması

Örgütsel yapı içerisinde hangi yeteneklerin kişisel performansı artırdığını belirlemek için, bazı küresel şirketler (IBM, Lucent, PepsiCo, British Airways, Credit Suisse, First Boston gibileri dahil) ve sağlık örgütleri, akademik kurumlar, devlet kuruluşları, hatta bir din kurumundaki 500'e yakın yeterlik modelinden alınan veriler analiz edildiğinde yetenekleri üç kategoride gruplandırmak mümkün olmuştur:

1. Muhasebe ya da iş planlaması gibi katıksız teknik beceriler,
2. Analitik akıl yürütme gibi bilişsel yetiler,
3. Özbilinç ile ilişki becerisi gibi duygusal zekâyı gösteren özellikler [39].

Bu konuda bazı yeterlik modelleri yaratmak için çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar esnasında kimi yöneticilerden örgütün başarılı liderlerini ayırt eden yeterlikleri tespit etmeleri istenmiştir. Kimilerinden ise bölümün kârlılığı gibi nesnel kıstaslar kullanarak, örgütlerinin üst kademelerinde başarılı performans gösterenleri diğerlerinden ayırt eden özellikler istenmiştir. O kişiler daha sonra kapsamlı mülakatlara ve testlere tabi tutulup, başarı gösterenleri ayırt eden yeterlikleri belirlemek için bütün sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Bütün bu çalışma sonucunda ortaya çıkan listelerin tümünü, etkili liderlerde bulunan yeterliklerin karışımı oluşturmaktadır. Yüzlerce yeterlik modelinden elde edilen verilerin analizi, entelektüel zekânın sıra dışı performansta bir dereceye kadar rolü olduğunu; geniş açılı düşünme gibi beceriler ve uzun dönemli vizyonun özellikle önemli olduğunu göstermektedir.

Ancak sıra dışı liderleri ayırt eden öğelerde (zekâ katsayısı ya da IQ özelliklerini temsil eden) teknik becerilerle katıksız bilişsel yetilerin duygusal zekâyı orantısının hesaplanması, teknik becerilerdeki farklılıkların kayda değer olmadığı yüksek kademelerde duygusal zekâyı dayalı yeterliklerin giderek daha önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Bir başka deyişle, yüksek performanslı sayılan kişilerin mevkisi yükseldikçe, etkililiklerine neden olarak duygusal zekâ yeterlikleri ortaya çıkmaktadır. Karşılaştırma, kıdemli yönetici konumlarındaki yıldızlarla ortalama performans gösterenleri ayrı gruplara ayırdığında, profillerindeki farklılığın yaklaşık yüzde 85'i, teknik uzmanlık gibi katıksız bilişsel yetilerden çok, duygusal zekâ etmenlerine bağlanabilecek niteliktedir [44].

Bu durumun nedenlerden biri, kıdemli yöneticilerin buldukları konuma gelebilmek için aştıkları entelektüel engellerle ilgilidir. Genelde yönetici mevkilerine geçebilmek için IQ açısından yüksek bir eleme baskısı söz konusudur ve o mevkilerde bulunanların IQ'ları arasında birbirlerine göre düşük bir fark vardır. Öte yandan, duygusal zekâ açısından sistematik bir eleme baskısı ya çok azdır ya hiç yoktur. Dolayısıyla da yöneticiler arasındaki duygusal zekâ farklılığı çok daha fazladır. Bu durum, üstün liderlik performansı söz konusu olduğunda o yeteneklerin IQ'dan çok daha büyük bir önem taşımaya yol açmaktadır .

Bu yeterliklerin uygulama açısından ne ifade ettiğine ilişkin bir fikir edinebilmek için, büyük bir muhasebe firmasının kâr oranlarına ortakların katkısıyla ilgili bir analizi ele alabiliriz. Özyönetim yeterliklerinde önemli bir güce sahip olan ortağın kâr artışına katkısı, güçlü yönlerden yoksun olan ortaklarınkinden yüzde 78 daha fazladır. Aynı şekilde, sosyal becerilerde güçlü yönleri olan ortakların getirdiği ek kârlar yüzde 110 oranında daha fazladır. Özyönetim yeterlikleri açısından güçlü olanlarınsa kâr artışlarında yüzde 390 gibi iddialı -bu örnekte yılda 1.465.000 dolarlık- fazladan bir katkısı vardır [39, s.259].

#### **5.4 Duygusal Zekanızı Geliştirmek İçin Öneriler**

Araştırmacılar her ne kadar duygusal zekanın kalıtsal olduğunu bulsalar da düzenli ve sistemli bir çalışma ile duygusal zeka öğrenilip, geliştirilebilir. Günlük hayatta ve mesleki alanda duygusal zekayı geliştirecek 7 öneri şunlardır:

## **Öneri 1: Kendinizi tanıyın**

Duygusal zeka kişinin kendisini tanımasını şart koşar. Bu o kadar kolay değildir. Bu nedenle aşağıdaki sorular sakın bir şekilde tekrarlanarak yanıtlanmaya çalışılmalıdır:

- Gerçekte ben kimim? Beni ne tanımlar? Kim veya ne beni şekillendiren?
- Hayatımda hangi rolleri üstleniyorum ve bunlardan hangileri gerçek?
- İhtiyaçlarım nelerdir? Ne istiyorum, ne bekliyorum hayattan? Hedeflerim ne? Benim için önemli olan ne?
- Güçlü ve zayıf yönlerim ne? Neyi iyi yaparım? Bana ne zevk verir?
- Neye inanıyorum ben (ikili ilişkiler, yaşam, başarı, kendim)?
- Benim davranışlarımı, düşüncelerimi, duygularımı belirleyen ne?

Bu sorular sadece örnektir. Kişiliğin araştırılıp öğrenilecek çok yönleri vardır. Ancak bu çok kolay bir araştırma değildir. Fakat yine de çabaya değer ve heyecan vericidir.

## **Öneri 2: Duygularınızı ve onları kontrol etmeyi öğrenin**

Duygusal zeka doğal ve insancıldır. Kişi kendi duygularından veya diğer insanların duygularından ne kadar az korkarsa, duygusal durumlarda ve duygularıyla o kadar rahat başa çıkabilir. Duygusal zeka da işte bunu sağlar. Başkalarının duygularını anlamada ne kadar hakim olunursa, onların duygularından korkmanıza da o kadar gerek kalmaz. Bu nedenle duygu dünyası iyi öğrenilip tanınmalıdır. Bunun için iyi bir imkan da profesyoneller tarafından verilen “kendini tanıma seminerleri”dir.

Kişi kendine sık sık şu soruları sormalıdır: “Kendimi nasıl hissediyorum ve bu duyguyu vücudumun en çok neresinde hissediyorum? Böyle hissetmemi sağlayan nedir? Bununla nasıl başa çıkabilirim?”

### **Öneri 3: Kendinizi, kişisel özelliklerinizi başkalarına açık tutun**

Her birey bir diğerinden farklıdır. Farklı olmak, diğerlerinden daha iyi yada daha kötü olmak demek değildir. Diğerlerinin dünyaya bakış açılarının farklı olduğu ne kadar çabuk anlaşılırsa, onlar da o kadar çabuk tanınır. Bu da duygusal zekanın gelişmesi demektir. Duygusal zekalı insanlar başkaların duygu ve düşüncelerini kendileri için tehlike olarak görmezler, tam tersine ilgi çekici ve yeni bir şeyler öğrenme şansı olarak değerlendirirler.

### **Öneri 4: İletişim kurma becerinizi geliştirin**

Her türlü insanlar arası ilişkilerde, iletişim, bütünlük sağlayıcı, çok yönlü ve çok anlamlı bir konudur. İletişim kurma kabiliyetinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Çok çeşitli seminerler vasıtasıyla daha etkili iletişim kurmak öğrenilebilir. Ancak böyle bir seminere katıldığında aktif olarak uygulamaların yapılmasına dikkat edilmeli ve bu konuda sık sık pratik yapılmalıdır.

Kendini ifade etme yöntemleri geliştirilmelidir. Bazen kendini ifade edebilme sıkıntısı çekilir. Hatta bazen de ne söyleneceği, uygun kelimeler unutulup, olay geçtikten sonra nasıl hareket edilmesi, ne söylenmesi gerektiği akla gelir. Bu nedenle kelime hazinesi zenginleştirilmeli; özellikle de duygu ve düşünce ifade eden kelimeler öğrenilmelidir. Kendini çok yönlü olarak ifade edebilme cesareti olmalıdır. Bazen hal ve hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlam içerebilir. Örneğin tatlı bir tebessüm bile karşıdaki kişiye iyi bir teselli verebilir.

### **Öneri 5: Problem çözücü olun**

Problemleri giderebilme, her zaman bir çıkış yolu bulabilme becerisi duygusal zekanın önemli getirilerinden biridir. Bu beceriler sistemli bir çalışma ile geliştirilebilir. Mümkün olduğu kadar çok çeşitli olaylar ve problemler üzerinde düşünülmeli ve bunlara çözümler getirmeye çalışılmalıdır. Kişi eğer problemlerden



korkup kaçmaz ve onları birer şans, kendini ispatlama fırsatı olarak görürse, onları çözmemesi için hiçbir sebebiniz kalmaz.

### **Öneri 6: Eleştiriye açık olun**

Duygusal zekada eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmak da çok önemlidir. Konu bir taraftan kişiyi, diğer taraftan da başkalarını etkiler. Kişi eleştiriye açık olmalı bundan rahatsızlık duymamalıdır. Bu sayede kendindeki olumlu ve olumsuz yönleri öğrenme fırsatını elde eder. Eleştiri yapmaktan kaçınılmamalı; ancak bu başkaların onurunu kırarak, kişiliklerine zarar verecek şekilde olmamalıdır.

### **Öneri 7: İnsanlar ile İlgilenin**

Yeni insanlar ile tanışıp onların kültürleri öğrenilmeli, değişik insan psikolojileri hakkında bilgi edinilmelidir. İnsanları harekete geçiren akımlar, onların hayat hikayeleri okunmalı; diğer insanlar keşfedilmelidir [45].

## **6. ENVANTER UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME**

### **6.1 Araştırmanın Amacı**

Uçucu personelin (Hava Kuvvetlerindeki asli görevini herhangi bir hava vasıtasında uçarak yapan veya iki veya daha fazla kişilik bir hava aracının uçuşu sırasında, o aracın teknik emirlerinde belirtilmiş görevleri yapan şahısların) yaptıkları hatalar büyük mali kayıplar ve ölümlerle sonuçlanabilmektedir. Bu yüzden pilotların tam bir ruh ve beden sağlığına ihtiyacı vardır. Duygusal zekanın ise günlük hayatta bile gerekliliği bilim adamlarınca ispatlanmıştır. Uçucu personelin duygusal zeka eksikliği göz ardı edilmemeli ve dikkatle takip edilmelidir.

Bir uçuş ekibinde, yönetimin kalitesi, uçuş emniyetini etkilemektedir. Duygusal zeka başlığı altında yer alan yetkinlikler, uçuş emniyetini doğrudan etkileyen, özellikle de yönetim kademesinden beklenen özelliklerdir. Uçuşta duygusal zekası yüksek kişiler, işbirliğine, dolayısıyla ekip çalışmasına daha yatkın, daha güvenilir, daha esnek, iç motivasyonu yüksek, daha iyimser ve çevrelerinde daha çok sevilen kişiler olurlar. Çatışmalardan uzak durabilir ya da çatışmaları yatıştırmakta daha ustalıkla davranırlar. Uçucu bireyler daha seçim aşamasında duygusal zeka açısından değerlendirilmeli ve takip edilmelidir.

Yapılacak olan bu çalışmayla Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda, değişik filolarda ve uçak tiplerinde görev yapan uçucu personelin duygusal zekasında hangi boyutların daha ön planda olduğu saptanacak; pilotun uçtuğu uçak tipi, filodaki görevi ve filosunun görevi açısından uçucu personelin duygusal zeka boyutlarında farklılık gösterip göstermedikleri değerlendirilecektir

### **6.2 Araştırmanın Türü**

Araştırma, tanımlayıcı nitelikte planlanmıştır.

### 6.3 Araştırmanın Örneklemi

Araştırma örneklemini kapsayan İnci Hava Kuvveti Komutanlığı genel olarak Hava Kuvvetlerinin batı üslerini kapsayan ve ortalama üçte birlik kısmını oluşturan bölümüdür. 1985 yılından 2002 yılına kadar olan Hava Harp Okulu mezunlarından öğrenci (*rütbesine bakılmaksızın herhangi bir uçak tipinde eğitim gören*), ikili kol lideri (*iki uçağın birlikte görev yapması durumunda, taktik görevin tüm gereklerini uygulayan ve uygulatan, uçuşun ve numaranın sorumluluğuna sahip pilot*), dörtlü kol lideri (*dört veya daha fazla uçağın birlikte görev yapması durumunda, taktik görevin tüm gereklerini uygulayan ve uygulatan, uçuşun ve tüm numaraların sorumluluğuna sahip pilot*), numara (*birden fazla uçaklı görevlerde, lidere görevi eksiksiz yapması için yardımcı olan, herhangi bir problemde diğer uçağa destek sağlayan, henüz liderlik vasfı kazanmamış pilot*) ve öğretmen pilot (*uçuş öğretmenlik kursunu başarı ile bitirerek, uçuş birliklerinde ilgili uçağı ve görevleri öğretmek amacıyla görevlendirilmiş pilot*) olarak değişik filolarda ve uçak tiplerinde görev yapan yaklaşık 300 personele envanter gönderilmiş; 105 ' inden yanıt alınabilmiştir (*bak. Ek A, Ek B, Ek C*).

Araştırma analizleri 100 pilotun verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Pilotların biri DZE 'ni eksik yanıtladığı için, 4 tanesi de filo/görev bilgileri araştırma örnekleme yapısına uymadığı için analiz dosyasından çıkarılmıştır.

İsteyen pilotların sonuçları, bu raporu kendilerini daha yakından tanımalarını sağlayacak bir araştırmanın başlangıç noktası olarak görmeleri amacıyla verdikleri elektronik posta adreslerine gönderilmiştir (*bak. Ek D*).

Tablo 6.1 Araştırma Örneklemini Demografik Bilgileri Betimsel İstatistikleri

<b>Mezuniyet Yılı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1988	1	1.0
1990	3	3.0
1991	3	3.0
1992	4	4.0
1993	4	4.0
1994	2	2.0
1995	10	10.0
1996	10	10.0
1997	8	8.0
1998	8	8.0
1999	12	12.0
2000	6	6.0
2001	9	9.0
2002	20	20.0
Toplam	100	100.0
<b>Uçak Tipine Göre Pilotlar</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
F16	85	85.0
F4	15	15.0
Toplam	100	100.0
<b>Filonun Görevine Göre Pilotlar</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Hv.Hv.	46	46.0
Hv.Yer	12	12.0
Eğitim	34	34.0
Kesif	8	8.0
Toplam	100	100.0
<b>Filodaki Görevine Göre Pilotlar</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Öğrenci Pilot	21	21.0
Numara	27	27.0
2li Kol Lideri	21	21.0
4lü Kol Lideri	14	14.0
Öğretmen Pilot	17	17.0
Toplam	100	100.0
<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	2	2.0
Erkek	98	98.0
Toplam	100	100.0

## 6.4 Araştırmanın Modeli

### 6.4.1 Kullanılan Yöntemler

#### 6.4.1.1 Verilerin Elde Edilmesinde Kullanılan Yöntem

Birinci dereceden veri elde etmek amacıyla anket yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemle veriler ilgili örnekleme dahil kişilere yazılı olarak daha önce hazırlanmış soruları sormak yoluyla elde edilmiştir. Örneklemin uzak illerde olan bölümüne sorular mektup ile gönderilmiş, yakın illerde bulunan bölümüne ise kişisel görüşme sonunda envanter uygulanmıştır.

#### 6.4.1.2 Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntem

Örnek büyüklüğü, anket araştırmasının dizaynı ve verilerin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda analiz yöntemi olarak T testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

*T testi*, iki gruba ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Temel varsayımlar, karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olmaları, bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olmaları ve her bir grupta ölçümlerin normal dağılım gösteriyor olmasıdır.

*Varyans analizi (ANalysis Of Variance, ANOVA)*, gruplar arasındaki değişkenliği (farklılaşmayı-varyansı), grupların içindeki bireyler arasındaki değişkenliğe (farklılaşmaya-varyansa) oranlar. Analizin amacı, gruplar arasındaki farklılaşmanın, bireyler arasındaki farklılaşmadan büyük olup olmadığını tespit etmektir. Tek faktörlü Varyans analizi 3 ya da daha çok grup arasında, belirli bir değişkene dayalı olarak farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır.

Kısaca, T-testi, 2 grup arasında belirli boyutlarda fark olup olmadığını; tek-yönlü ANOVA testi ise 2'den fazla grup bulunduğu durumlarda bu gruplar arasında fark olup olmadığını gösterir.

## **6.4.2 Araştırmanın Kısıtları**

### **6.4.2.1 Seçilen Araştırma Yönteminden Kaynaklanan Kısıtlar**

- İlgili örneklemin değişik illerde bulunuyor olmasından dolayı anketin bir bölümü mektup yoluyla, diğer bölümü ise yüzyüze görüşmeyi takiben uygulanmıştır.
- Envanterin mektupla uygulanan bölümünde anket formunda karışıklığı giderme gücü zayıf kalmıştır. Pilotlardan birinin DZE 'ni eksik yanıtlaması, 4 tanesinin de filo/görev bilgileri araştırma örnekleme yapısına uymamasının bu nedenden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Yüz yüze görüşmeden sonra uygulanan envanter sonuçlarında ise bu tür bir probleme rastlanmamıştır.
- Mektupla uygulanan bölümün cevap verme oranı, yüzyüze görüşmeden sonra uygulanan bölüme göre oldukça düşük kalmıştır.
- Mektupla uygulanan bölümde, anket formlarının postalanması, yanıtlanması ve geri gönderilmesi çok fazla zaman almıştır. Cevap formu olarak optik okuyuculu kağıt kullanılması zaman kaybını azaltmıştır.
- DZE telif hakları çerçevesinde korunan bir bilimsel çalışma olduğu için DZE'de hangi soruların hangi boyutlara ait olduğu bildirilememiştir. Bu bilginin aktarılması halinde envanterin başka kişiler tarafından denetimim altında kullanılmasının sağlanması imkansız olacaktır.

#### **6.4.2.2 Seçilen Araştırma Alanından Kaynaklanan Kısıtlar**

- Envanterin ilgili örnekleme uygulanması amacıyla öncelikle Hava Kuvveti Komutanlığı 'ndan izin talebinde bulunulmuştur. Anketin Hava Kuvveti Komutanlığı 'nda görevli ilgili personelin bir bölümüne uygulanmasına izin verilmiştir. Araştırma sonuçlarının yayımlanmasında örnek büyüklüğünün yeterli olup olmaması, geneli temsil edip etmemesi, vb. konularla ilgili ayrıntılı bilgi verilememiştir.
- Hava Kuvvetlerinin bu emri doğrultusunda ilgili filo komutanlıklarının bir kısmına telefonla bir kısmına yüzyüze görüşme ile bilgi verilmiştir.
- Anketin posta ile uygulanacağı illerdeki her filodan bir kişi görevlendirilmiş ve envanter bu kişilere gönderilmiştir. İlgili şahıslar anketin dağıtılması, toplanması ve geri gönderilmesinden sorumlu olmuşlardır. Tüm bu prosedürler oldukça uzun zaman almıştır.

## 6.5 Envanter Hakkında Bilgi

Duygusal Zeka Envanteri (DZE), uzman psikolog Erkan KALEM\* tarafından (2002) Daniel GOLEMAN'ın, bireylerin özel hayatlarında ve iş dünyasında yüksek performansı belirleyen duygusal yetkinliklerini ortaya koyan 'Duygusal Yetkinlikler Modeli' temel alınarak geliştirilmiş bir duygusal yetkinlik / zeka envanteridir.

DZE, bireylerin duygusal yetkinliklerini / zekalarını iki ana eksen üzerinden (kişisel ve sosyal) 5 global ve 24 birincil boyutta değerlendirmektedir. Ayrıca DZE'nin, envanteri uygulayan bireylerin yanıltıcı yanıt verip vermediklerini tespit etmeye yönelik bir izlenim yönlendirme ölçeği vardır. Beş global boyut ve bu boyutların içinde yer alan 24 birincil boyut şunlardır:

Kişisel yetkinlikler ekseninde: 1. Öz farkındalık (duygusal farkındalık, öz değerlendirme, öz güven); 2. Öz düzenleme (öz denetim, kural bilinci, koşullara uyum, yeniliğe açıklık); 3. Motivasyon (başarı arzusu, hedefe bağlılık, inisiyatif, iyimserlik).

Sosyal yetkinlikler ekseninde: 4. Sosyal farkındalık (empati, geliştirme, esneklik, farklılık bilinci, ilişkisel bilinç); 5. Sosyal beceriler (ikna, iletişim,

---

\*Erkan KALEM, İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden 1999 yılında psikoloji yüksek lisans derecesini almıştır. Uzmanlık alanı psikometrik analiz ve anket ve test geliştirme konularını içermektedir. İçgörü Psikoterapi Merkezi'nde araştırma sorumlusu ve Davranış Bilimleri Enstitüsü'nde araştırma ve istatistik analiz sorumlusu olarak ve kişilik özellikleri, yetkinlikler, mesleki ilgiler ve eğilimler ve anket araştırmaları üzerinde çalışmıştır. "İş Kişilik Testi" (2000, 2003), "Mesleki İlgi Envanteri" (2002), "Duygusal Zeka Envanteri" (2002) psikometrik testlerini geliştirmiştir. Halen, serbest danışman olarak psikometrik analiz, ölçme ve değerlendirme ve anket araştırmaları alanlarında çeşitli projelerde çalışmaktadır.



yönlendirme, değişim yönetimi, çalışma yönetimi, ilişki kurma, iş birliği, ekip yönetimi).

DZE, 154 ifadeden oluşmakta ve 1 – 5 arası derecelendirme ölçeğine göre yanıtlanmaktadır. DZE raporu, 5 global ve 24 birincil duygusal yetkinlik boyutu için, Türk normları çerçevesinde, bireylerin ham puanlarının, 1 – 10 arasında yer alan ‘sten’ (standart ten) puan karşılıklarını vermektedir. Bu çalışmada kullanılan puanlama sisteminde, bir boyuttan alınan toplam puan daha kolay anlaşılabilmesi için 1-2-3-4-5 puan sistemine denk gelen 0-25-50-75-100 puan dizisi çerçevesinde 100’lük puanlara dönüştürülmüştür.

## **6.6 Güvenilirlik Analizleri**

### **6.6.1 Güvenilirlik: İçsel Tutarlılık Güvenilirliği**

DZE güvenilirlik analizleri, ilgili örneklem üzerinden toplanan verilerle (N=100), içsel tutarlılık güvenilirlik analizi çerçevesinde Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır.

DZE’nin 5 global boyutu için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları yüksek düzeydedir: Öz Farkındalık:  $\alpha = 0.81$ ; Öz Düzenleme:  $\alpha = 0.85$ ; Motivasyon:  $\alpha = 0.90$ ; Sosyal Farkındalık:  $\alpha = 0.72$ ; Sosyal Beceriler:  $\alpha = 0.94$ .

DZE’nin 5 global boyutu altında yer alan 24 birincil boyutu için hesaplanan Cronbach alfa katsayılarının tümü  $\alpha = 0.40$  üzerindedir.

Tablo 6.2 İçsel Tutarlılık Güvenilirliği

<b>DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI</b>	<b>İçsel Tutarlılık Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)</b>
<i>KİŞİSEL BOYUTLAR</i>	
ÖZ FARKINDALIK	0.81
Duygusal Farkındalık	0.62
Öz Değerlendirme	0.58
Öz Güven	0.58
ÖZ DÜZENLEME	0.85
Öz Denetim	0.70
Kural Bilinci	0.40
Koşullara Uyum	0.74
Yeniliğe Açıklık	0.71
MOTİVASYON	0.90
Başarı Arzusu	0.80
Hedefe Bağlılık	0.62
İnsiyatif	0.81
İyimserlik	0.73
<i>SOSYAL BOYUTLAR</i>	
SOSYAL FARKINDALIK	0.72
Empati	0.53
Geliştirme	0.46
Esneklik	0.42
Farklılık Bilinci	0.55
İlişkisel Bilinç	0.47
SOSYAL BECERİ	0.94
İkna	0.77
İletişim	0.73
Yönlendirme	0.80
Değişim Yönetimi	0.82
Çatışma Yönetimi	0.61
İlişki Kurma	0.71
İşbirliği	0.52
Ekip Yönetimi	0.75

### 6.6.2 Geçerlilik: Yapı Geçerliliği

DZE'nin geçerlilik analizleri, araştırma örneklemini üzerinden toplanan verilerle (N=100), yapı geçerliliği çerçevesinde yapılan madde analizleri, gruplararası fark analizleri ile yapılmıştır.

**Madde Toplam Puan Korelasyonları:** Bu analizde, bir boyut içindeki her bir sorunun o boyutun toplam puanı ile korelasyon katsayısı hesaplanır. Örneğin: Öz Farkındalık boyutu sorularının her birinin bu boyutun toplam puanı ile korelasyonuna bakılır. Bu analizler dökümanite edilirken ilgili boyutta bulunan en düşük ve en yüksek korelasyon katsayıları belirtilmiştir.

DZE'nin 5 global boyutu için hesaplanan madde toplam puan korelasyon katsayıları,  $r = 0,02$  düzeyinde olan s19, s146, s152 dışında, orta ve yüksek düzeydedir: Öz Farkındalık:  $r = 0,09$  ile  $r = 0,56$  arasında; Öz Düzenleme:  $r = 0,09$  ile  $r = 0,65$  arasında; Motivasyon:  $r = 0,17$  ile  $r = 0,72$  arasında; Sosyal Farkındalık:  $r = 0,08$  ile  $r = 0,60$  arasında; Sosyal Beceriler:  $r = 0,07$  ile  $r = 0,67$  arasında.

DZE'nin 5 global boyutu altında yer alan 24 birincil boyutu için hesaplanan madde toplam puan korelasyon katsayıları: s34,  $r = 0,04$ ; s63,  $r = 0,02$ ; s14,  $r = 0,06$  dışında, orta ve yüksek düzeydedir ve  $r = 0,08$  ile  $r = 0,73$  arasında yer almaktadır.

**Gruplararası Farklar:** Bir ölçeğin en temel amacı bireyler / gruplar arasındaki farkları ayırt edebilmektir. Eğer farkları ayırt etme işlevi yoksa bir ölçek içeriği ne olursa olsun ölçmüyordur, amacına hizmet etmiyordur. Dolayısıyla yapı geçerliliği analizleri içinde yer alan gruplar arası farkların tespitine yönelik analizlerde eğer harici kıstaslara göre grup tanımlanmamışsa (örneğin: hastalar ve normaller gibi) örneklem kendi içinde ölçek toplam puanlarına göre düşük ve yüksek puan alanlara ayrılır ve örneklemin ölçekten düşük ve yüksek puan alabildiği ve bu puanlar arasındaki farkların istatistiki açıdan anlamlı düzeyde farklar olduğu ortaya konur. Bu, bir örnekleme ölçek toplam puanlarına göre düşük ve yüksek gruplara ayırma

çalışmasında ilgili ölçek boyutlarının her birinden örneklem içinde en düşük puanı alan %25'lik grup ile en yüksek puanı alan %25'lik grup belirlenir. Daha sonra da bu örneklem içinde en düşük ve en yüksek puanları almış iki grup karşılaştırılır.

Gruplararası farkları tespit etmeye dayalı geçerlilik analizi, DZE'nin 5 global ve 24 birincil boyutunun yüksek ve düşük puan alan gruplar arasındaki farkları ortaya koyabildiğini göstermektedir.

Tablo 6.3 DZE 5 global boyutunun herbirinin toplam puanlarına göre üst %25'lik ve alt %25'lik gruplar arası bağımsız gruplar t-testi karşılaştırması

Global Boyutlar	%25'lik Grup	N	M	SD	t	sd	P
Öz Farkındalık	Üst %25'lik	28	94,25	3,27	20,802	53	0,000
	Alt %25'lik	27	70,63	5,00			
Öz Düzenleme	Üst %25'lik	27	87,65	4,59	20,578	53	0,000
	Alt %25'lik	28	62,09	4,62			
Motivasyon	Üst %25'lik	26	89,90	5,65	17,628	49	0,000
	Alt %25'lik	25	57,04	7,56			
Sosyal Farkındalık	Üst %25'lik	26	83,21	3,13	21,229	53	0,000
	Alt %25'lik	29	64,71	3,31			
Sosyal Beceriler	Üst %25'lik	27	90,41	3,96	21,985	51	0,000
	Alt %25'lik	26	62,68	5,16			

DZE'nin 5 global boyutunun her biri boyut toplam puanlarına göre üst %25'lik ve alt %25'lik grupları, bağımsız gruplar t-testi analizi sonuçları çerçevesinde  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı derecede ayırt edebilmektedir.

Tablo 6.4 DZE 24 birincil boyutu toplam puanlarına göre üst %25'lik ve alt %25'lik gruplar arası bağımsız gruplar t-testi karşılaştırması

Birincil Boyutlar	%25'lik Grup	N	M	SD	t	sd	p
Duygusal Farkındalık	Üst %25'lik	25	95,83	3,40	18,270	55	0,000
	Alt %25'lik	32	68,23	6,92			
Öz Değerlendirme	Üst %25'lik	42	95,04	3,47	19,242	66	0,000
	Alt %25'lik	26	71,79	6,49			
Öz Güven	Üst %25'lik	30	95,42	2,97	21,476	54	0,000
	Alt %25'lik	26	65,54	6,93			
Öz Denetim	Üst %25'lik	27	89,35	5,46	17,643	55	0,000
	Alt %25'lik	30	53,06	9,35			
Kural Bilinci	Üst %25'lik	25	94,17	3,40	17,711	60	0,000
	Alt %25'lik	37	69,14	6,47			
Koşullara Uyum	Üst %25'lik	33	92,05	4,70	21,605	58	0,000
	Alt %25'lik	27	58,49	7,26			
Yenilikçilik	Üst %25'lik	30	85,28	6,07	19,660	62	0,000
	Alt %25'lik	34	52,57	7,11			
Başarı Arzusu	Üst %25'lik	30	88,33	7,45	18,327	60	0,000
	Alt %25'lik	32	44,53	10,92			
Hedefe Bağlılık	Üst %25'lik	33	93,94	4,90	19,327	64	0,000
	Alt %25'lik	33	64,02	7,43			
İnsiyatif	Üst %25'lik	31	90,32	6,12	19,101	58	0,000
	Alt %25'lik	29	51,01	9,56			
İyimserlik	Üst %25'lik	34	92,77	4,51	23,346	61	0,000
	Alt %25'lik	29	59,63	6,69			
Empati	Üst %25'lik	28	90,63	2,92	17,628	64	0,000
	Alt %25'lik	38	63,82	7,63			
Geliştirme	Üst %25'lik	25	94,33	2,92	22,826	48	0,000
	Alt %25'lik	25	67,50	5,10			
Esneklik	Üst %25'lik	34	80,15	6,16	16,688	59	0,000
	Alt %25'lik	27	51,70	7,15			
Farklılık Bilinci	Üst %25'lik	25	88,00	5,01	16,902	54	0,000
	Alt %25'lik	31	55,65	8,44			
İlişkisel Bilinç	Üst %25'lik	25	88,83	4,46	16,887	57	0,000
	Alt %25'lik	34	60,42	7,49			
İkna	Üst %25'lik	32	89,84	5,59	17,342	65	0,000
	Alt %25'lik	35	58,10	8,86			
İletişim	Üst %25'lik	27	92,28	4,12	18,076	55	0,000
	Alt %25'lik	30	56,94	9,37			
Yönlendirme	Üst %25'lik	33	92,42	5,15	18,352	60	0,000
	Alt %25'lik	29	57,18	9,57			

Değişim Yönetimi	Üst %25'lik	28	93,90	4,74	24,687	56	0,000
	Alt %25'lik	30	49,03	8,45			
Çatışma Yönetimi	Üst %25'lik	26	92,79	4,94	21,230	49	0,000
	Alt %25'lik	25	61,83	5,47			
İlişki Kurma	Üst %25'lik	29	95,40	3,58	14,437	67	0,000
	Alt %25'lik	40	66,98	10,14			
İşbirliği	Üst %25'lik	28	94,64	3,18	21,003	54	0,000
	Alt %25'lik	28	69,79	5,39			
Ekip Yönetimi	Üst %25'lik	28	94,94	3,47	17,899	61	0,000
	Alt %25'lik	35	63,10	8,88			

DZE'nin 24 birincil boyutunun her biri boyut toplam puanlarına göre üst %25'lik ve alt %25'lik grupları, bağımsız gruplar t-testi analizi sonuçları çerçevesinde  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı derecede ayırt edebilmektedir.

## 6.7 Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma analizlerinde puanlama sistemi olarak 0 – 100 arası puanlama kullanılmıştır. Buna göre aritmetik ortalamalarda: 0 puan = Hiç uygun değil, 25 puan = Kısmen uygun, 50 puan = Orta derecede uygun, 75 puan = Bir hayli uygun, 100 puan = Tamamen uygun anlamına gelmektedir.

Araştırma analizleri bulgularını içeren dosyada örneklem betimsel istatistikleri, tüm pilotlar, kullanılan uçak tipine göre, filo görevine göre ve filodaki görevine göre pilot grupları verileri ele alınmıştır. Kullanılan uçak tipine göre pilotlar t-testi ile filo görevine göre ve filodaki görevine göre pilotlar tek-yönlü ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır.

Tüm pilotlar, kullanılan uçak tipine göre, filo görevine göre ve filodaki görevine göre pilot grupları puanları istatistik bulgu tabloları dışında grafik olarak gösterilmiştir. Ayrıca her bir boyut için örneklem puan dağılımları grafikleri de verilmiştir. (bak. **Ek E**).

## 6.8 Araştırma Bulguları

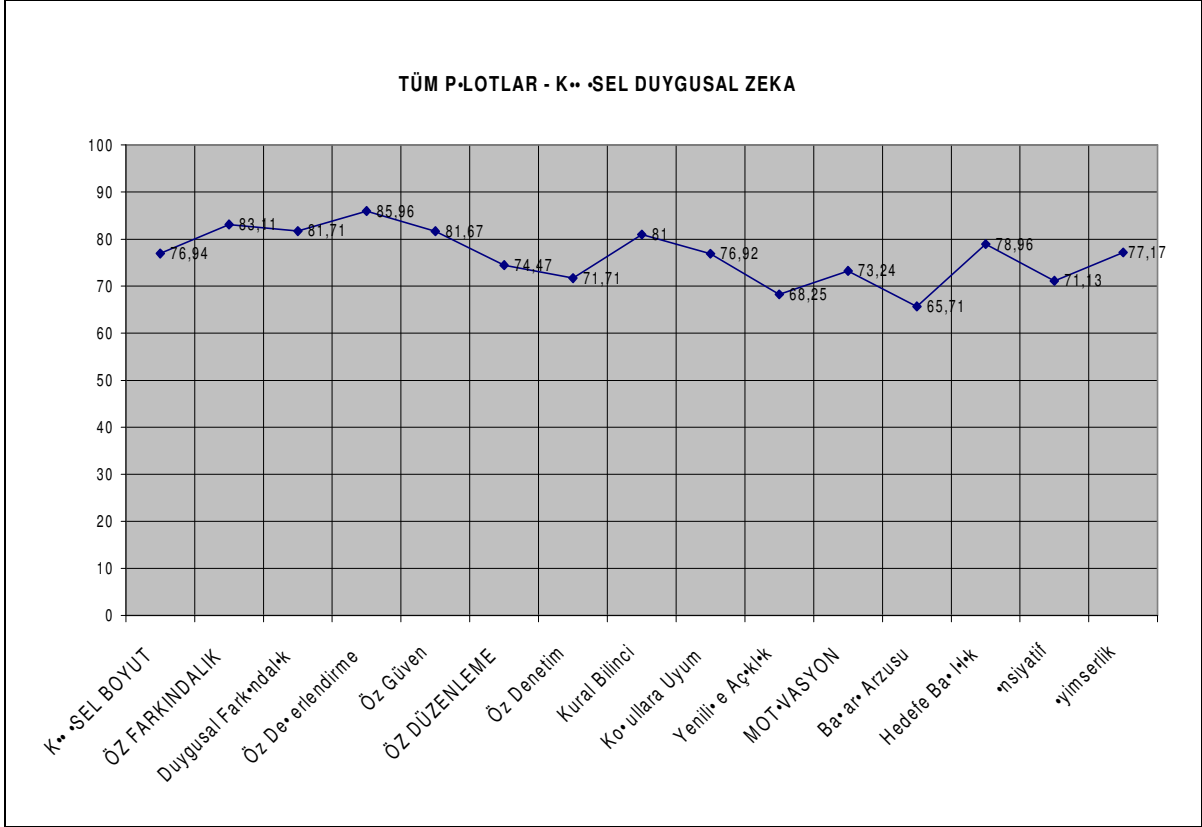
Tablo 6.5 Tüm Pilotlar İçin Duygusal Zeka Boyutları Puanları

<b>DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI</b>	<b>N</b>	<b>Ranj</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
KİŞİSEL BOYUT	100	49	49	98	76.94	10.16
ÖZ FARKINDALIK	100	40	60	100	83.11	9.61
Duygusal Farkındalık	100	50	50	100	81.71	11.51
Öz Değerlendirme	100	50	50	100	85.96	10.24
Öz Güven	100	54	46	100	81.67	12.20
ÖZ DÜZENLEME	100	52	48	100	74.47	10.65
Öz Denetim	100	75	25	100	71.71	15.37
Kural Bilinci	100	46	54	100	81.00	11.05
Koşullara Uyum	100	71	29	100	76.92	14.21
Yeniliğe Açıklık	100	67	33	100	68.25	14.42
MOTİVASYON	100	60	36	97	73.24	13.36
Başarı Arzusu	100	83	17	100	65.71	19.13
Hedefe Bağlılık	100	58	42	100	78.96	13.41
İnsiyatif	100	79	21	100	71.13	17.04
İyimserlik	100	54	46	100	77.17	14.20
SOSYAL BOYUT	100	41	54	94	75.43	8.47
SOSYAL FARKINDALIK	100	40	53	93	73.84	7.58
Empati	100	54	46	100	76.38	12.14
Geliştirme	100	50	50	100	80.67	10.50
Esneklik	100	62	33	96	67.21	12.38
Farklılık Bilinci	100	79	21	100	71.58	13.68
İlişkisel Bilinç	100	58	38	96	73.38	12.11
SOSYAL BECERİ	100	55	43	98	77.02	11.15
İkna	100	71	29	100	74.00	14.57
İletişim	100	67	33	100	75.21	14.89
Yönlendirme	100	71	29	100	76.37	15.36
Değişim Yönetimi	100	75	25	100	71.87	18.55
Çatışma Yönetimi	100	50	50	100	77.25	12.16
İlişki Kurma	100	63	38	100	80.12	13.72
İşbirliği	100	42	58	100	82.79	10.15
Ekip Yönetimi	100	63	38	100	78.50	14.11

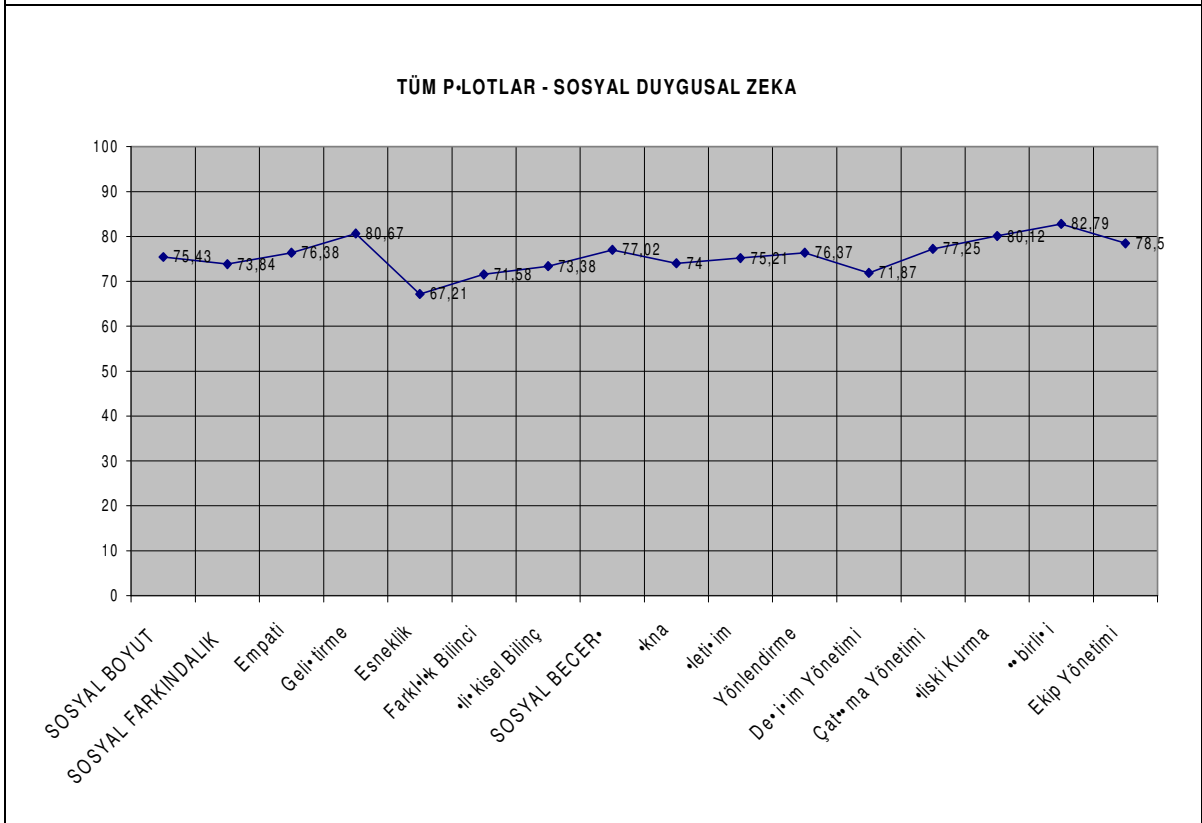
Duygusal Zeka Envanteri duygusal zeka boyutları aritmetik ortalamaları 0-100 arası bir puanlama sistemine dayalı olarak hesaplanmıştır. Bu puanlama sistemine göre, Duygusal Zeka Envanteri boyutları sorularına verilen ve öz-bildirim (self-report) niteliği taşıyan cevapların aritmetik ortalamalarında: 0 puan = Hiç uygun değil, 25 puan = Kısmen uygun, 50 puan = Orta derecede uygun, 75 puan = Bir hayli uygun, 100 puan = Tamamen uygun anlamına gelmektedir.

Tüm pilotlar için duygusal zeka boyutları aritmetik ortalama puanları 65.71 (Başarı Arzusu) ile 85.96 (Öz-Değerlendirme) arasında yer almaktadır.





Şekil 6.1 Tüm Pilotlar Kişisel Duygusal Zeka



Şekil 6.2 Tüm Pilotlar Sosyal Duygusal Zeka

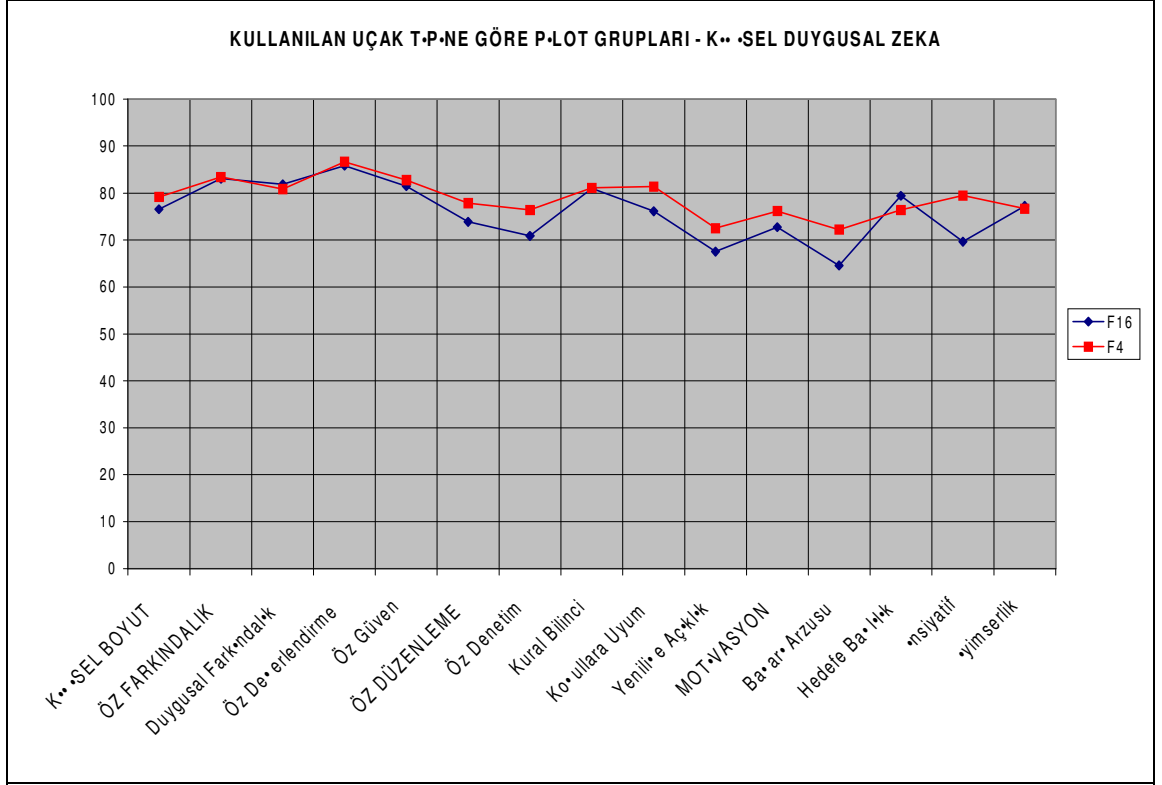
## 6.8.1 Gruplararası Karşılaştırmalar

### 6.8.1.1 Kullandıkları Uçak Tipine Göre Pilot Grupları

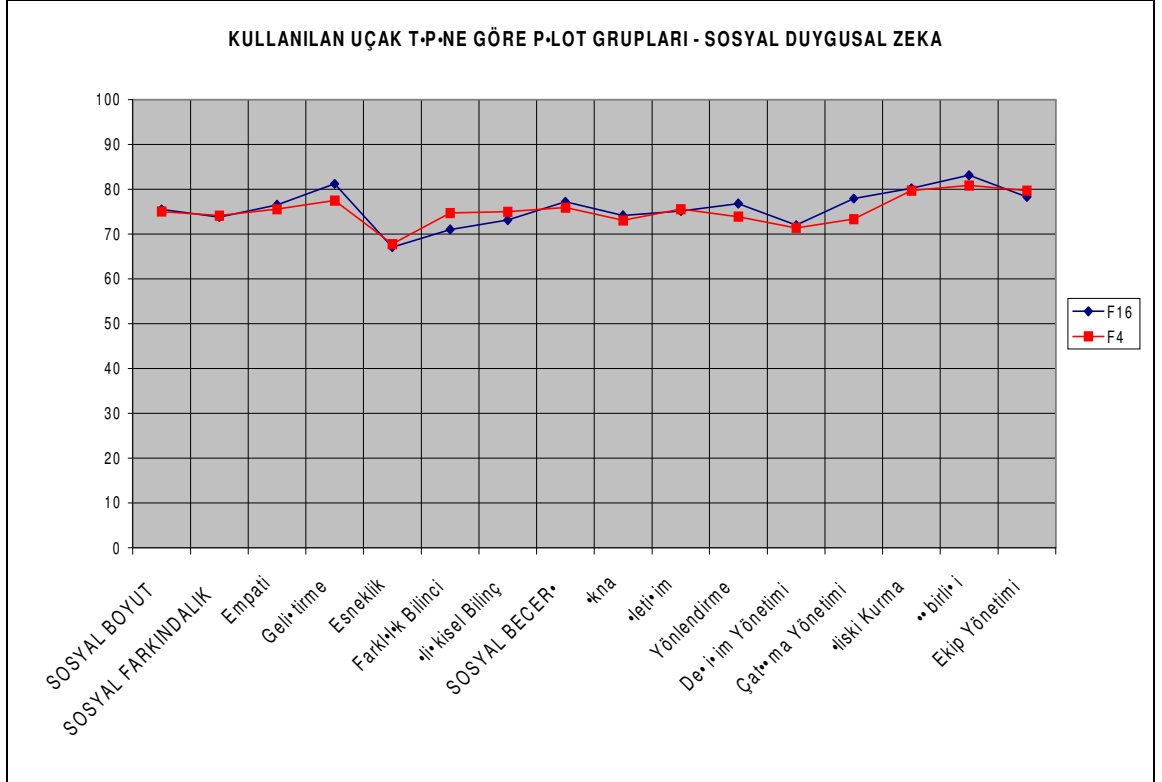
Tablo 6.6 Kullandıkları Uçak Tipine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puanları Betimsel İstatistikleri ve Puan Farkları T-Testi Sonuçları

DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI	F-16 (N=85)		F-4 (N=15)		t	sd	p
	M	SD	M	SD			
KİŞİSEL BOYUT	76.55	10.20	79.15	9.96	-0.914	98	0.363
ÖZ FARKINDALIK	83.06	9.84	83.43	8.46	-0.137	98	0.891
Duygusal Farkındalık	81.86	11.74	80.83	10.42	0.318	98	0.751
Öz Değerlendirme	85.83	10.31	86.67	10.11	-0.289	98	0.773
Öz Güven	81.47	12.56	82.78	10.19	-0.381	98	0.704
ÖZ DÜZENLEME	73.87	10.73	77.85	9.79	-1.339	98	0.184
Öz Denetim	70.88	15.89	76.39	11.32	-1.284	98	0.202
Kural Bilinci	80.98	10.67	81.11	13.44	-0.042	98	0.967
Koşullara Uyum	76.13	14.64	81.39	10.78	-1.328	98	0.187
Yeniliğe Açıklık	67.50	14.60	72.50	12.97	-1.242	98	0.217
MOTİVASYON	72.72	13.24	76.18	14,16	-0.924	98	0.358
Başarı Arzusu	64.56	19.27	72.22	17.44	-1.439	98	0.153
Hedefe Bağlılık	79.41	13.43	76.39	13.42	0.804	98	0.423
İnsiyatif	69.66	16.45	79.44	18.53	-2.085	98	0.040
İyimserlik	77.25	13.84	76.67	16.58	0.147	98	0.883
SOSYAL BOYUT	75.50	8.74	75.02	6.93	0.200	98	0.842
SOSYAL FARKINDALIK	73.79	7.87	74.11	5.88	-0.149	98	0.882
Empati	76.52	12.58	75.56	9.56	0.282	98	0.778
Geliştirme	81.23	10.77	77.50	8.45	1.270	98	0.207
Esneklik	67.11	12.63	67.78	11.19	-0.192	98	0.848
Farklılık Bilinci	71.03	13.85	74.72	12.64	-0.964	98	0.338
İlişkisel Bilinç	73.09	12.24	75.00	11.57	-0.562	98	0.575
SOSYAL BECERİ	77.21	11.38	75.94	10.06	0.404	98	0.687
İkna	74.17	14.71	73.06	14.16	0.271	98	0.787
İletişim	75.15	15.26	75.56	13.07	-0.097	98	0.923
Yönlendirme	76.81	15.68	73.89	13.68	0.678	98	0.499
Değişim Yönetimi	71.96	18.66	71.39	18.56	0.110	98	0.913
Çatışma Yönetimi	77.94	12.28	73.33	11.00	1.359	98	0.177
İlişki Kurma	80.20	13.97	79.72	12.68	0.123	98	0.903
İşbirliği	83.14	10.12	80.83	10.42	0.809	98	0.420
Ekip Yönetimi	78.28	14.18	79.72	14.16	-0.362	98	0.718

Kullandıkları uçak tipine göre pilot gruplarının duygusal zeka boyutları puan farkları t-testi sonuçları, sadece İniyatif boyutunda F-16 pilotları (M = 69.66; SD = 16.45) ve F-4 pilotları (M = 79.44; SD = 18.53) grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir:  $t(98) = -2,085$ ;  $p = 0.040$ .



Şekil 6.3 Uçak Tipine Göre Pilot Grupları Kişisel Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması



Şekil 6.4 Uçak Tipine Göre Pilot Grupları Sosyal Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması

### 6.8.1.2 Filonun Görevine Göre Pilot Grupları

Tablo 6.7 Filonun Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puanları Betimsel İstatistikleri ve Puan Farkları Tek-Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI	Hv.Hv. (N=46)		Hv.Yer (N=12)		Eğitim (N=34)		Keşif (N=8)		F (3,96)	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
KİŞİSEL BOYUT	78.69	9.22	75.14	10.02	74.46	10.94	80.16	11.07	1.552	0.206
ÖZ FARKINDALIK	84.72	8.76	81.48	8.83	81.33	10.66	83.85	10.78	0.949	0.420
Duygusal Farkındalık	82.97	11.71	78.13	10.83	80.76	11.92	83.85	9.82	0.736	0.533
Öz Değerlendirme	87.68	9.08	86.81	9.37	83.58	11.19	84.90	13.16	1.107	0.350
Öz Güven	83.51	11.45	79.51	11.58	79.66	13.52	82.81	11.67	0.803	0.495
ÖZ DÜZENLEME	76.36	9.92	73.70	10.52	71.54	11.21	77.21	11.35	1.567	0.202
Öz Denetim	76.81	11.51	67.36	17.84	65.20	17.46	76.56	10.67	4.811	0.004
Kural Bilinci	79.71	9.65	86.46	7.35	81.86	11.96	76.56	16.81	1.720	0.168
Koşullara Uyum	78.26	14.11	76.39	13.45	74.39	15.29	80.73	11.34	0.688	0.562
Yeniliğe Açıklık	70.65	15.71	64.58	13.82	64.71	12.53	75.00	11.79	2.013	0.117
MOTİVASYON	74.98	12.93	70.23	14.24	70.50	13.56	79.43	12.26	1.536	0.210
Başarı Arzusu	67.30	21.73	63.89	18.15	61.89	16.51	75.52	11.45	1.309	0.276
Hedefe Bağlılık	81.88	13.98	70.14	12.54	77.33	12.27	82.29	10.62	2.960	0.036
İnsiyatif	71.20	16.89	72.22	19.16	68.14	16.28	81.77	16.51	1.424	0.241
İyimserlik	79.53	10.72	74.65	13.58	74.63	16.42	78.13	21.68	0.921	0.434
SOSYAL BOYUT	77.83	8.12	72.20	8.60	73.30	8.44	75.48	7.74	2.662	0.052
SOSYAL FARK.	75.83	7.65	71.04	9.55	71.84	6.64	75.10	4.81	2.592	0.057
Empati	79.26	13.36	72.22	14.69	74.02	9.57	76.04	7.30	1.805	0.152
Geliştirme	82.70	10.90	77.08	12.50	80.27	9.58	76.04	6.59	1.602	0.194
Esneklik	66.94	13.33	67.71	17.60	67.03	10.48	68.75	3.86	0.056	0.983
Farklılık Bilinci	73.55	14.03	72.22	10.71	68.01	13.48	74.48	15.66	1.225	0.305
İlişkisel Bilinç	76.72	10.15	65.97	13.39	69.85	12.94	80.21	7.63	5.021	0.003
SOSYAL BECERİ	79.83	10.73	73.35	10.57	74.77	11.48	75.85	10.94	1.956	0.126
İkna	76.45	13.81	72.22	12.73	71.57	15.84	72.92	16.21	0.819	0.487
İletişim	78.53	14.08	67.71	14.88	72.30	15.14	79.69	14.16	2.567	0.059
Yönlendirme	79.26	15.38	73.26	15.12	74.88	15.37	70.83	15.11	1.164	0.328
Değişim Yönetimi	74.09	19.40	72.57	16.99	70.47	18.42	64.06	16.81	0.758	0.521
Çatışma Yönetimi	80.25	11.70	72.57	14.59	75.98	11.24	72.40	12.19	2.150	0.099
İlişki Kurma	82.70	14.27	73.96	15.09	77.70	12.68	84.90	8.61	2.092	0.106
İşbirliği	85.33	10.49	77.43	11.02	81.00	8.53	83.85	10.31	2.570	0.059
Ekip Yönetimi	82.07	12.17	77.08	14.92	74.26	14.74	78.13	17.78	2.111	0.104

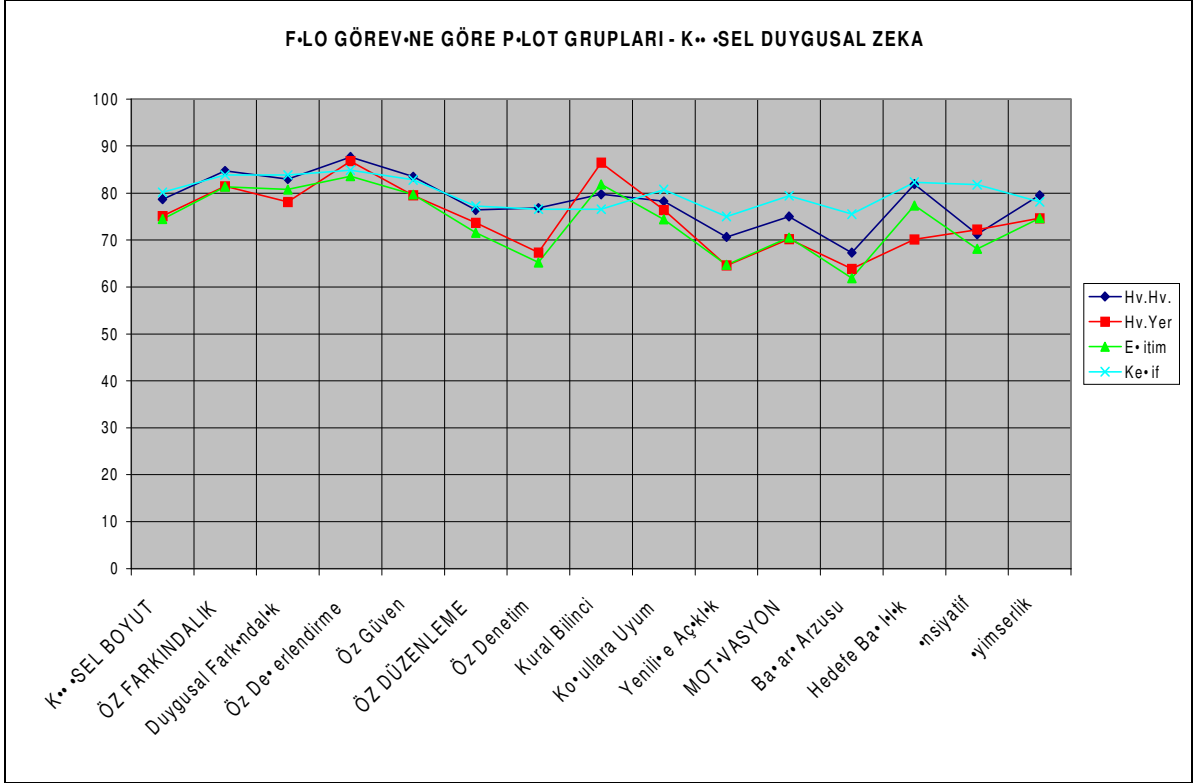
Tablo 6.8 Filonun Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puan Farkları Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

<b>DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI</b>	<b>Hv.Hv.</b>	<b>Hv.Yer</b>	<b>Eğitim</b>	<b>Keşif</b>
	<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(C)</b>	<b>(D)</b>
Öz Denetim	C			
Hedefe Bağlılık	B			
İlişkisel Bilinç	B			B

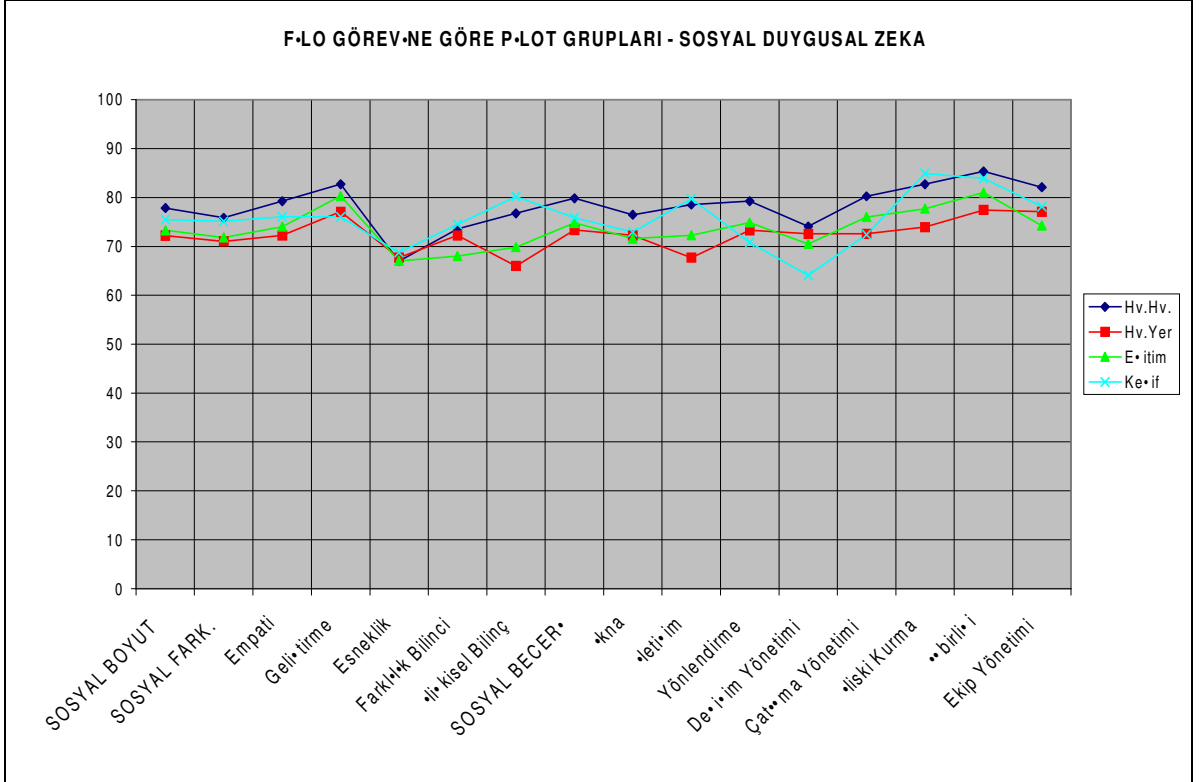
Filonun görevine göre pilot gruplarının duygusal zeka boyutları puan farkları tek yönlü ANOVA testi sonuçları, pilot grupları arasında: Öz Denetim [ $F(3,96) = 4.811$ ;  $p = 0.004$ ], Hedefe Bağlılık [ $F(3,96) = 2.960$ ;  $p = 0.036$ ], İlişkisel Bilinç [ $F(3,96) = 5.021$ ;  $p = 0.003$ ] boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir.

Bu boyutlardaki farkların hangi pilot grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalarda şu sonuçlar tespit görülmüştür:

Öz Denetim boyutunda, Hv.Hv. ( $M = 76.81$ ;  $SD = 11.51$ ) Eğitim ( $M = 65.20$ ;  $SD = 17.46$ ) grubundan; Hedefe Bağlılık boyutunda, Hv.Hv. ( $M = 81.88$ ;  $SD = 13.98$ ) Hv.Yer ( $M = 70.14$ ;  $SD = 12.54$ ) grubundan; İlişkisel Bilinç boyutunda, Hv.Hv. ( $M = 76.72$ ;  $SD = 10.15$ ) Hv.Yer ( $M = 65.97$ ;  $SD = 13.39$ ) grubundan ve Keşif ( $M = 80.21$ ;  $SD = 7.63$ ) Hv.Yer ( $M = 65.97$ ;  $SD = 13.39$ ) grubundan istatistiki açıdan anlamlı derecede ( $p < 0.05$  düzeyinde) fark göstermiştir.



Şekil 6.5 Filonun Görevine Göre Pilot Grupları Kişisel Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması



Şekil 6.6 Filonun Görevine Göre Pilot Grupları Sosyal Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması

### 6.8.1.3 Filodaki Görevine Göre

Tablo 6.9 Filodaki Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puanları Betimsel İstatistikleri ve Puan Farkları Tek-Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI	Öğrenci Pilot (N=21)		Numara (N=27)		2li Kol Lideri (N=21)		4lü Kol Lideri (N=14)		Öğretmen Pilot (N=17)		F (4,95)	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
KİŞİSEL BOYUT	71.33	10.71	79.47	10.73	76.85	6.79	78.70	9.10	78.51	11.21	2.351	0.060
ÖZ FARK.	77.58	10.62	84.21	10.11	81.28	7.25	85.52	8.35	88.48	7.73	3.995	0.005
Duygusal Fark.	76.98	11.68	83.18	11.11	78.97	11.06	82.74	12.54	87.75	9.26	2.654	0.038
Öz Değerlendirme	80.16	11.48	86.88	11.42	85.71	8.50	88.69	7.20	89.71	8.48	2.744	0.033
Öz Güven	75.60	13.77	82.56	12.07	79.17	11.33	85.12	9.20	87.99	10.30	3.253	0.015
ÖZ DÜZENLEME	67.96	9.98	77.35	10.81	75.79	8.47	75.07	8.30	75.80	12.92	2.811	0.030
Öz Denetim	62.90	13.43	76.08	14.87	76.39	10.65	73.51	13.34	68.38	20.31	3.284	0.014
Kural Bilinci	77.78	10.89	81.48	8.60	78.37	11.38	82.44	12.57	86.27	11.95	1.844	0.127
Koşullara Uyum	70.24	15.33	79.94	13.33	77.18	12.68	76.79	12.31	80.15	16.04	1.738	0.148
Yeniliğe Açıklık	60.91	11.22	71.91	14.92	71.23	12.70	67.56	15.86	68.38	16.01	2.120	0.084
MOTİVASYON	68.45	13.45	76.85	12.73	73.46	9.62	75.52	14.48	71.26	16.39	1.384	0.245
Başarı Arzusu	61,11	15.16	70.52	18.20	69.44	19.34	63.69	20.18	60.78	22.92	1.266	0.289
Hedefe Bağlılık	77.58	12.39	84.41	11.59	78.77	12.28	79.17	16.10	72.06	14.11	2.434	0.053
İnsiyatif	64.48	15.85	74.38	17.21	69.44	15.44	74.70	16.05	73.28	19.99	1.335	0.263
İyimserlik	70.63	15.51	78.09	15.14	76.19	7.47	84.52	11.14	78.92	17.15	2.282	0.066
SOSYAL BOYUT	70.61	8.12	76.44	9.31	75.75	6.55	77.69	9.42	77.52	7.29	2.451	0.051
SOSYAL FARK.	70.36	6.06	74.75	8.35	74.37	6.62	75.65	9.34	74.56	7.02	1.502	0.208
Empati	72.62	8.39	77.93	12.33	77.98	13.64	75.60	16.25	77.21	10.11	0.731	0.573
Geliştirme	77.98	7.47	81.64	10.73	78.17	10.28	81.85	13.64	84.56	10.29	1.344	0.260
Esneklik	66.07	8.96	65.43	14.79	67.66	12.00	71.43	13.66	67.40	11.71	0.588	0.672
Farklılık Bilinci	67.46	13.92	74.85	14.13	71.63	9.65	73.81	10.39	69.61	18.39	1.044	0.389
İlişkisel Bilinç	67.66	13.94	73.92	12.90	76.39	9.53	75.60	9.79	74.02	11.93	1.685	0.160
SOSYAL BECERİ	70.86	11.47	78.12	12.45	77.13	8.28	79.72	11.48	80.48	9.44	2.417	0.054
İkna	65.67	15.81	75.31	17.14	70.83	9.77	80.65	11.39	80.64	10.31	4.081	0.004
İletişim	67.86	14.92	73.77	17.33	76.59	11.67	78.27	12.89	82.35	12.72	2.685	0.036
Yönlendirme	70.04	14.71	77.31	17.50	76.79	12.33	79.76	15.66	79.41	15.13	1.272	0.287
Değişim Yönetimi	64.48	18.19	74.07	20.91	74.40	14.98	75.89	14.99	71.08	20.96	1.208	0.313



Çatışma Yönetimi	72.42	10.66	80.40	14.00	76.79	9.18	77.08	15.05	78.92	10.67	1.392	0.243
İliski Kurma	76.79	12.05	82.41	12.19	79.17	16.08	80.95	15.82	81.13	13.75	0.548	0.701
İşbirliği	79.56	8.83	83.49	9.21	82.14	11.19	83.93	13.06	85.54	9.10	0.937	0.446
Ekip Yönetimi	70.04	14.47	78.24	14.03	80.36	10.88	81.25	15.82	84.80	12.32	3.228	0.016

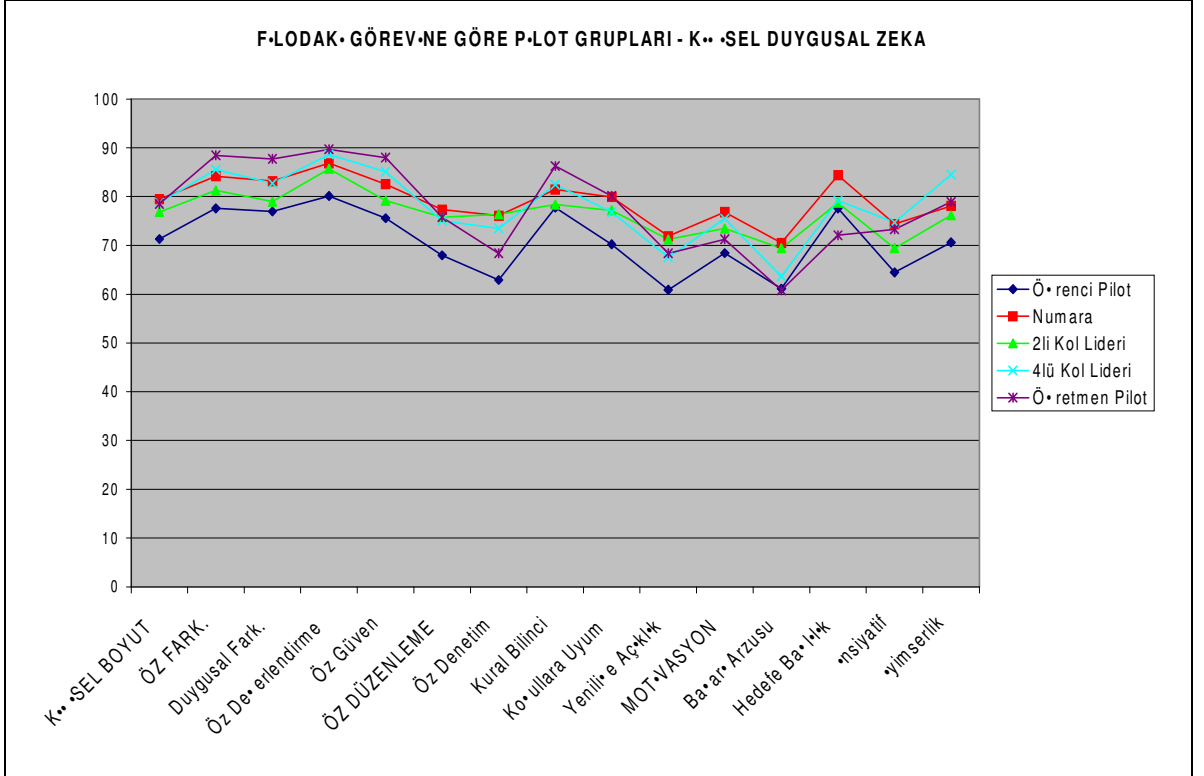
Tablo 6.10 Filodaki Görevine Göre Pilot Gruplarının Duygusal Zeka Boyutları Puan Farkları Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI	Öğrenci Pilot	Numara	2li Kol Lideri	4lü Kol Lideri	Öğretmen Pilot
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
ÖZ FARKINDALIK					A
Duygusal Farkındalık					A
Öz Değerlendirme					A
Öz Güven					A
ÖZ DÜZENLEME		A			
Öz Denetim		A	A		
Hedefe Bağlılık		E			
İyimserlik				A	
İkna				A	A
İletişim					A
Ekip Yönetimi					A

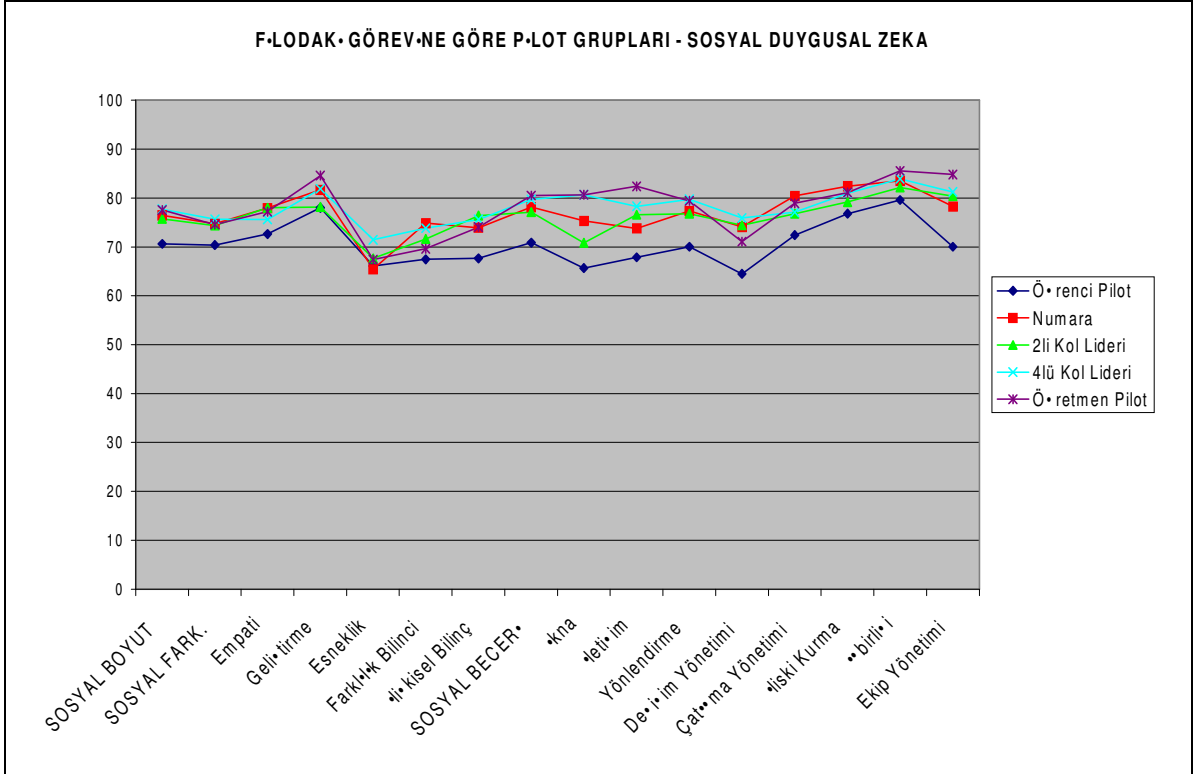
Filodaki görevine göre pilot gruplarının duygusal zeka boyutları puan farkları tek yönlü ANOVA testi sonuçları, pilot grupları arasında: Öz Farkındalık [ $F(4,95) = 3.995$ ;  $p = 0.005$ ], Duygusal Farkındalık [ $F(4,95) = 2.654$ ;  $p = 0.038$ ], Öz Değerlendirme [ $F(4,95) = 2.744$ ;  $p = 0.033$ ], Öz Güven [ $F(4,95) = 3.253$ ;  $p = 0.015$ ], Öz Düzenleme [ $F(4,95) = 2.811$ ;  $p = 0.030$ ], Öz Denetim [ $F(4,95) = 3.284$ ;  $p = 0.014$ ] boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir.

Bu boyutlardaki farkların hangi pilot grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey HSD testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalarda şu sonuçlar tespit görülmüştür:

Öz Farkındalık boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 77.58; SD = 10.62), Öğretmen Pilot (M = 88.48; SD = 7.73) grubundan; Duygusal Farkındalık boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 76.98; SD = 11.68), Öğretmen Pilot (M = 87.75; SD = 9.26) grubundan; Öz Değerlendirme boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 80.16; SD = 11.48), Öğretmen Pilot (M = 89.71; SD = 8.48) grubundan; Öz Güven boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 75.60; SD = 13.77), Öğretmen Pilot (M = 87.99; SD = 10.30) grubundan; Öz Düzenleme boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 67.96; SD = 9.98), Numara (M = 77.35; SD = 10.81) grubundan; Öz Denetim boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 62.90; SD = 13.43), Numara (M = 76.08; SD = 14.87) ve 2li Kol Lideri (M = 76.39; SD = 10.65) grubundan; Hedefe Bağlılık boyutunda, Numara (M = 84.41; SD = 11.59), Öğretmen Pilot (M = 72.06; SD = 14.11) grubundan; İyimserlik boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 70.63; SD = 15.51), 4lü Kol Lideri (M = 84.52; SD = 11.14) grubundan; İkna boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 65.67; SD = 15.81), 4lü Kol Lideri (M = 80.65; SD = 11.39) grubundan; İletişim boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 67.86; SD = 14.92), Öğretmen Pilot (M = 82.35; SD = 12.72) grubundan; Ekip Yönetimi boyutunda, Öğrenci Pilot (M = 70.04; SD = 14.47), Öğretmen Pilot (M = 84.80; SD = 12.32) grubundan istatistiki açıdan anlamlı derecede ( $p < 0.05$  düzeyinde) fark göstermiştir.



Şekil 6.7 Filodaki Görevine Göre Pilot Grupları Kişisel Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması



Şekil 6.8 Filodaki Görevine Göre Pilot Grupları Kişisel Duygusal Zeka Puanları Karşılaştırması

## 7. SONUÇ

Başarılı liderlerin hepsindeki ortak özellik, hepsinin duygusal zekaya sahip olmasıdır. Ama bu demek değildir ki, zeka ve teknik beceriler gereksizdir. Zeka ve teknik beceriler başlangıç kapasitesini teşkil eder. Ancak liderlik için gereklilik koşulu duygusal zekadır. Bir kişi her ne kadar bir zekaya, analitik düşünceye sahip olup sınırsız fikirler üretirse üretsün duygusal zeka olmadan liderlik yapamaz. Hava Kuvvetleri bünyesindeki pilotlar için gerek uçuş gerekse yer görevlerinde liderlik vasıflarına sahip olmaları aranır.

Yapılan uygulamanın tüm pilotlar için olan bölümünde en düşük puan Başarı Arzusu; en yüksek puan ise Öz Değerlendirme boyutunda alınmıştır. Kullandıkları uçak tipine göre karşılaştırıldığında F-4 pilotları kişisel duygusal zeka açısından hemen hemen her boyutta daha yüksek puanlar almışlardır. Sosyal duygusal zeka açısından ise belirgin bir fark tespit edilememiştir. Filonun görevine göre yapılan karşılaştırmada keşif filolarının puanlamada daha istikrarlı olduğu fakat genel olarak büyük bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Filodaki görevine göre karşılaştırıldığında “duygusal zeka yaş ile doğru orantılıdır” tezini doğrular nitelikte sonuçlar alındı. Genel puanlama sıralamasında öğrenci pilotlar en düşük seviyede kalırken öğretmen pilotlar en üst düzeyde yer almıştır.

Sonuç olarak, üstün zeka ve yüksek duygusal zeka bir araya geldiği zaman mükemmel bir insan ortaya çıkmaktadır. Uzun bir akademik ve uçuş eğitiminden geçen pilotların duygusal zeka özellikleri daha da geliştirildiğinde liderlik vasıfları daha da artacak; görevlerin kalitesi ve uçuş emniyeti açısından daha üst seviyeye ulaşılacaktır. Böylelikle en önemli amaç olan sıfır kaza kırıma bir adım daha yaklaşmış olur.

## EK A DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ TANIMLAMA SAYFASI

### EQ Duygusal Zeka (Emotional Quotient)

#### GENEL BİLGİ:

Duygusal zeka, kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi, ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi olarak tanımlanıyor. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her şeyde birlikte çalışmaktadır; gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka becerilerine bağlıdır.

Refleksif duygularını kontrol edebilen liderler, birlikte çalıştıkları insanlara bir güven ve adalet ortamı içinde bulduklarını hissettirirler. Başarılı bir lider, başarısızlıkla karşılaştığında mantıklı ve soğukkanlı davranarak, yapıcı çözümler üretebilir. Kendini yönetebilen lider, değişen durumlara ya da yönetsel değişikliklere karşı önyargısız yaklaşabilir ve kendini yeni duruma soğukkanlı bir şekilde adapte edebilir. Başarıya odaklı bir motivasyon, liderin çıtayı sürekli daha yükseğe koymasını ve başarısızlıklarda yılgınlığa kapılmamasını da beraberinde getirir. Duygusal Zeka aynı zamanda başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlama becerisidir, yani liderin çevresinden haberdar olmasıdır. Lider-numara, öğretmen-öğrenci arasında iyi bir iletişim olmalı ve birbirlerini iyi anlamalıdır. Aksi halde iletişim eksikliğinin sonunun nerede biteceğini kestirmek zordur. Ancak yüksek duygusal zekaya sahip liderler, ilişki yönetimi ve sosyal yetenekleri sayesinde birlikte çalıştıkları insanları başarı için motive edebilecek, onları yönetmede ve ikna etmede başarılı olabilecektir. Uçucu personelin hem normal zamanda hem de acil durumlarda, açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilmesi, sorunları çözebilmesi gereklidir.

Uygulayacağımız bu envanter bireylerin duygusal yetkinliklerini/zekalarını iki ana eksen üzerinden (kişisel ve sosyal) olarak değerlendirmektedir. Ayrıca envanteri uygulayan bireylerin yanıtıcı yanıt vermediklerini tespit etmeye yönelik bir izlenim yönlendirme ölçeği vardır.

Cevaplarınızı lütfen test kitapçığı ile birlikte verilen cevap kağıdına işaretleyiniz.

Cevap kağıdının solunda bulunan “adı ve soyadı”, “eğitim”, “doğum tarihi”, “aday numarası” ve “cinsiyet” bölümlerini doldurmanız.

Yayımlanacak olan sonuçlar testin genel değerlendirilmesi olacaktır. Bireysel değerlendirmenizin size özel ulaşmasını istiyorsanız, cevap kağıdının arkasına e-posta adresinizi yazınız.

**Hv.H.O'dan mezuniyet tarihi:**

**Uçak tipi:** F-16  F-4  CN-235  UH-1H  COUGAR

**Filo görevi:** Hv.Hv  Hv.Yer  Keşif  Ar.Kur  Eğitim

**Görevi:**

<b>Komutan</b>	<input type="checkbox"/>	<b>4'lü Kol Lideri</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Uçak Komutanı</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Öğretmen pilot</b>	<input type="checkbox"/>	<b>2'li Kol Lideri</b>	<input type="checkbox"/>	<b>2. Pilot</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Öğrenci pilot</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Numara</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S/S Subayı</b>	<input type="checkbox"/>

**Cinsiyet:** Erkek  Bayan

## **EK B DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ**

# **DZE**

## **DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ**

### **TEST KİTAPÇIĞI**

**Erkan Kalem, M.A.**  
**Psikometri.Com**

Copyright © 2002, 2004 Erkan Kalem. Duygusal Zeka Envanteri'nin (DZE) her türlü yayın ve mali hakları, Erkan Kalem'e aittir ve 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"na ve bu kanunda değişiklikler yapan ilgili yasalara tabidir; ve Erkan Kalem'in yazılı izni olmaksızın kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz, değiştirilemez, kiralanamaz, alt lisansla devredilemez, ticari bir amaçla kullanılamaz.



# DZE UYGULAMA YÖNERGELERİ

DZE, sizin düşünceleriniz, duygularınız, ve davranışlarınızla ilgili sorular içermektedir. Lütfen, aşağıdaki uygulama yönergelerini dikkatle okuyunuz ve sormak istediğiniz noktalar varsa test uygulama yöneticisine sorularınızı şimdi sorunuz; test uygulaması başladıktan sonra soru sorma imkanınız olmayacaktır.

Test kitapçığı ile birlikte verilmiş olan optik cevap kağıdında ilgili kutucuklara adınızı/soyadınızı, cinsiyetinizi, eğitim durumunuzu, ve size belirtilmişse aday numaranızı işaretleyerek kodlayınız. Kodlamaları yumuşak uçlu bir kurşun kalemle yapınız.

Bu kodlamaları tamamladıktan sonra, DZE sorularını cevaplamaya başlayabilirsiniz.

DZE, 154 sorudan oluşmaktadır. Envanteri cevaplamanız 30-45 dakika arasında tamamlanabilir. Envanteri cevaplamayı bu süre bitmeden önce tamamlarsanız, test kitapçığını ve optik cevap kağıdınızı test uygulama yöneticisine teslim edebilirsiniz.

DZE'yi cevaplarırken, herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu 1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeniz gerekmektedir.

## Örnek Soru

	Herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu					
	1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.					
	Hiç Uygun Değil	Kısmen Uygun	Orta Derecede Uygun	Bir Hayli Uygun	Tamamen Uygun	
	1	2	3	4	5	
	Zorlayıcı durumlarda bile sakin ve olumlu davranabilirim.					1...2...3...4...5

## Önemli Uyarı

DZE, sorulara verdiğiniz cevapların dürüstlüğünü kontrol eden ölçekler içermektedir.

Cevaplarınızı, okuduğunuz sorulara ilişkin ilk izlenimlerinize dayanarak ve sorular üzerinde fazla zaman harcamadan veriniz. Test süre sınırlamasına (30-45 dakika arası) bağlı kalmanız gerekmektedir.

DZE'nin içerdiği soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Cevaplarınızı, olmak istediğiniz veya başkalarının sizi görmesini istediğiniz şekilde vermeye çalışmayınız; sizi en gerçek halinizle yansıtabilecek şekilde veriniz.

Test sorularını cevaplarırken yapacağımız yönlendirme veya çarpıtma test sonuç raporunuzu geçersiz kılacaktır.

Lütfen, tüm cevaplarınızı optik cevap kağıdı üzerine işaretleyiniz. Test kitapçığı üzerine bir işaretleme yapmayınız.

	<b>Herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu</b>					
	<b>1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.</b>					
	<b>Hiç Uygun Değil</b>	<b>Kısmen Uygun</b>	<b>Orta Derecede Uygun</b>	<b>Bir Hayli Uygun</b>	<b>Tamamen Uygun</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>1</b>	Zorlayıcı durumlarda bile sakin ve olumlu davranabilirim.					1...2...3...4...5
<b>2</b>	Sorumluluğun ve yetkinin bende olduğu durumlarda bile başkalarına emir vermekten çekinirim.					1...2...3...4...5
<b>3</b>	Kendimi değerlendirirken iyi ve kötü özelliklerimi ayırtedebiliyorum.					1...2...3...4...5
<b>4</b>	Ortalama hedefler seçen kanaatkar biriyim.					1...2...3...4...5
<b>5</b>	Arkadaşlarım anlayışlı ve duyarlı bir insan olduğumu söylerler.					1...2...3...4...5
<b>6</b>	Bir konuda insanları etkilemek ve kendi görüşlerime ikna etmek benim için zor bir şeydir.					1...2...3...4...5
<b>7</b>	Ekip içindeki bireyleri aktif ve istekli bir katılım içine çekmeye çalışırım.					1...2...3...4...5
<b>8</b>	Başkalarının problemleri benim sorunum değildir.					1...2...3...4...5
<b>9</b>	Yenilgiye uğrasam da umudumu yitirmem ve hedeflerime bağlı kalırım.					1...2...3...4...5
<b>10</b>	Değişimi sevmem.					1...2...3...4...5
<b>11</b>	Dünyaya bakışları benimkinden oldukça farklı olan insanlarla da iyi ilişkiler yürütebilirim.					1...2...3...4...5
<b>12</b>	Birçok durumda çekingenlikten veya endişeden dolayı düşüncelerimi tam söyleyemiyorum.					1...2...3...4...5
<b>13</b>	Çevremdeki kişilerle yakın ve sıcak ilişkilerim vardır.					1...2...3...4...5
<b>14</b>	Sorunları konuşmam gereken yerde gergin tartışmalara giriyorum.					1...2...3...4...5
<b>15</b>	Bir yerde değişim zamanının geldiğini hissedebilir ve değişimi başlatmak için harekete geçebilirim.					1...2...3...4...5
<b>16</b>	Hiç kimsenin tahmin edemeyeceği kadar sıradışı ve garip düşüncelerim var.					1...2...3...4...5
<b>17</b>	Başkalarıyla işbirliği yapmak oldukça yorucu bir çabadır.					1...2...3...4...5
<b>18</b>	Bir grup içinde bireyler arasındaki güç ilişkilerini kısa zamanda anlarım.					1...2...3...4...5
<b>19</b>	İlişkilerimde kolay kolay geri adım atmam.					1...2...3...4...5
<b>20</b>	Hedeflerimi gerçekleştirmek için kişisel fedakarlıklar yapabilirim.					1...2...3...4...5
<b>21</b>	Yeni girişimlerde bulunmak ve yeni sorumluluklar üstlenmektense yapageldiğim bildik işleri devam ettirmeyi tercih ederim.					1...2...3...4...5
<b>22</b>	Değişik kişi veya kaynaklardan gelecek yeni görüşlere açığımdır.					1...2...3...4...5
<b>23</b>	Haklarımı istediğim gibi koruyamıyorum.					1...2...3...4...5
<b>24</b>	Duygularım, düşüncelerim ve davranışlarım arasındaki bağları görebilirim.					1...2...3...4...5
<b>25</b>	Hayatta diğer herşeyden önce gelen bir hedefim yok.					1...2...3...4...5
<b>26</b>	İlişkilerimde, uzlaşmaya açık, esnek bir tutumu sürdürürüm.					1...2...3...4...5
<b>27</b>	Değişim peşinde koşanları sevmem.					1...2...3...4...5
<b>28</b>	Yeni imkanları/fırsatları riskli olsa da kullanmaya çalışırım.					1...2...3...4...5

Herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu						
1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.						
	Hiç Uygun Değil	Kısmen Uygun	Orta Derecede Uygun	Bir Hayli Uygun	Tamamen Uygun	
	1	2	3	4	5	
29	Duygularım sürekli dalgalanıyor; bir iyi bir kötü hissediyorum.					1...2...3...4...5
30	O kadar baskı altındayım ki sanırım aklımı kaçırdım veya kaçırmak üzereyim.					1...2...3...4...5
31	Tartışmalarda çevremdeki kişileri kendi görüşlerime ikna edebiliyorum.					1...2...3...4...5
32	Çevresi geniş biri değilim.					1...2...3...4...5
33	Bir grupta bir konu üzerinde çalışırken grup içi ilişkilerimi de iyi bir düzeyde tutmaya çaba harcarım.					1...2...3...4...5
34	Neyi yanlış neyi doğru yaptığımı ayırt edemiyorum.					1...2...3...4...5
35	Olayların hızlı akışıyla ve değişen durumlarla zorlanmadan başa çıkabilirim.					1...2...3...4...5
36	Yenilgilerin, değiştiremeyeceğim kendi kusurlarımdan kaynaklandığını düşünürüm.					1...2...3...4...5
37	Elde etmek istediğim sonuçlara yoğun şekilde odaklanırım.					1...2...3...4...5
38	Başkalarının duyguları incinmesin diye kendi davranışımı değiştirmem, bildiğimi yaparım.					1...2...3...4...5
39	İnsanları bir amaç etrafında birleştirebiliyorum.					1...2...3...4...5
40	Duygularımı dile getirmek istediğimde duygularımı tam olarak tanımlayamadığımı görüyorum.					1...2...3...4...5
41	Verdiğim sözleri tutarım.					1...2...3...4...5
42	Bir ekibin sorumluluğunu üstlenmek istemem.					1...2...3...4...5
43	Bir şey söylerken karşımdaki kişinin duygusal durumuna ilişkin ipuçlarını takip ederim.					1...2...3...4...5
44	Sıradışı olan, toplumun genel eğilimlerinin dışında hayatlar yaşayan kişileri sevmem.					1...2...3...4...5
45	Kendime güvenirim.					1...2...3...4...5
46	Kendimi hep olduğum gibi göstermiş ve hiç kimseyi kendimle ilgili olarak yanıltmamışımdır.					1...2...3...4...5
47	İlişkilerimde karşımdaki kişilerin neden belli şekillerde davrandıklarını anlayamıyorum.					1...2...3...4...5
48	Çevremdeki kişilerin olumlu yönlerini över, olumsuz yönlerini geliştirmeleri için de onları teşvik ederim.					1...2...3...4...5
49	Bir işi, riske girmektense, herkesin yaptığı gibi yaparım.					1...2...3...4...5
50	Hedeflerim kararlarımda bana rehberlik eder.					1...2...3...4...5
51	Arkadaşlarım paylaşımcı ve sıcakkanlı biri olduğumu söyler.					1...2...3...4...5
52	Gerekli olsa bile, hayatımda değişiklikler yapmak benim için zordur.					1...2...3...4...5
53	Uysal ve yardımsever biriyim.					1...2...3...4...5
54	Sosyal bir çevresi olmayan ve genellikle vaktini tek başına geçiren biriyim.					1...2...3...4...5
55	Gergin durumlarda insanları iyi idare ederim.					1...2...3...4...5
56	Değişim dönemlerinde ne yapacağım konusunda kararsız kalır ve pek birşeye karışmam.					1...2...3...4...5

	<b>Herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu</b>					
	<b>1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.</b>					
	<b>Hiç Uygun Değil</b>	<b>Kısmen Uygun</b>	<b>Orta Derecede Uygun</b>	<b>Bir Hayli Uygun</b>	<b>Tamamen Uygun</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>57</b>	İyi bir konuşmacı veya tartışmacı olduğum söylenebilir.					1...2...3...4...5
<b>58</b>	Ekip çalışmalarında, benim haricimde birilerinin ekibi duygusal açıdan bir arada tutmasını ve desteklemesini beklerim.					1...2...3...4...5
<b>59</b>	Belli bir anda ne hissettiğimin farkında olurum.					1...2...3...4...5
<b>60</b>	Olumsuz olaylara tahammül edemiyorum.					1...2...3...4...5
<b>61</b>	Başkalarına kötü davrandığım veya başkalarını incittiğim olmamıştır.					1...2...3...4...5
<b>62</b>	Farklı görüşteki kişi veya grupları anlamaya çalışır ve onlarla bu çerçevede etkileşime girerim.					1...2...3...4...5
<b>63</b>	Herkes kendi başının çaresine bakmalıdır.					1...2...3...4...5
<b>64</b>	İlişkilerimde açık sözlü, mesajını net bir şekilde ileten biri olarak bilinirim.					1...2...3...4...5
<b>65</b>	Bir gruba liderlik etmek, göz önünde olmak bana göre değildir.					1...2...3...4...5
<b>66</b>	Benliğimin güçlü ve zayıf olduğu yönleri bilirim.					1...2...3...4...5
<b>67</b>	Söylediğimle yaptığım farklı oluyor.					1...2...3...4...5
<b>68</b>	Koşulları beklenenin veya istenenin ötesinde zorlarım.					1...2...3...4...5
<b>69</b>	İnsan ilişkileri bana çok karmaşık geliyor.					1...2...3...4...5
<b>70</b>	Başkalarının dinlemekten hoşlanan iyi bir dinleyiciyimdir.					1...2...3...4...5
<b>71</b>	Sorunları iki tarafın da iyi hissedeceği şekilde çözemiyorum.					1...2...3...4...5
<b>72</b>	Bugüne kadar hiçbir şey moralimi bozmamış ve kendimi kötü hissettiğim gün olmamıştır.					1...2...3...4...5
<b>73</b>	Olumsuz bile olsa düşüncelerimi ve duygularımı açıkça belirtirim.					1...2...3...4...5
<b>74</b>	Rahat ve umursamaz olduğum söylenir.					1...2...3...4...5
<b>75</b>	Sorunları özgün ve yeni yollarla çözmeye çalışırım.					1...2...3...4...5
<b>76</b>	Yeni bir şeye başlayacağım zaman şanssızlıkların yakama yapışacağından ve başarısız olacağımdan korkarım.					1...2...3...4...5
<b>77</b>	Belirlediğim standartlara ulaşmak için büyük çaba gösteririm.					1...2...3...4...5
<b>78</b>	Belli bir hedefe bağlanmış ve onu gerçekleştirmeye çalışan biri değilim.					1...2...3...4...5
<b>79</b>	Gerilimli durumlarda bile telaşa kapılmayan ve dikkati dağılmayan biriyimdir.					1...2...3...4...5
<b>80</b>	Olasılıklar karşısında tedirgin olur, hemem harekete geçmem.					1...2...3...4...5
<b>81</b>	İnsanlara birşeyler öğretmekten veya bilmedikleri bir konuda yardımcı olmaktan çok hoşlanırım.					1...2...3...4...5
<b>82</b>	Aynı görüşteki kişilerin bulunduğu bir ortamı farklı görüşlerdeki kişilerin bulunduğu bir ortama tercih ederim.					1...2...3...4...5
<b>83</b>	Çevremdeki kişilerin görüşlerini şekillendiren psikolojik ve sosyal etkenleri kavrayabiliyorum.					1...2...3...4...5
<b>84</b>	İnsanların duygularıyla uğraşamayacak kadar meşgul biriyim.					1...2...3...4...5

Herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu					
1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.					
Hiç Uygun Değil	Kısmen Uygun	Orta Derecede Uygun	Bir Hayli Uygun	Tamamen Uygun	
1	2	3	4	5	
85	Sosyal katılımı ve birlikteliği seven biriyimdir.				1...2...3...4...5
86	Suistimal edilebileceğim endişesiyle başkalarıyla işbirliği yapmaktan kaçınırım.				1...2...3...4...5
87	İnsanlar güvenilir biri olduğumu söyler.				1...2...3...4...5
88	Benim için önemli bir ilişki de olsa, kendimden taviz vermektense ilişkiyi bitirmeyi tercih ederim.				1...2...3...4...5
89	Eski ve güvenilir yöntemleri tercih ederim.				1...2...3...4...5
90	Başarısızlık beni yıldırmaz.				1...2...3...4...5
91	Neden olduğunu anlamadığım fiziksel sıkıntılar yaşıyorum (baş ağrısı, çarpıntı, veya aşırı terleme, vb.).				1...2...3...4...5
92	Ne kadar zor durumda olursam olayım hiç yalan söylemem.				1...2...3...4...5
93	Yeni koşulların gerektirdiği davranışları zorlanmadan geliştirebilirim.				1...2...3...4...5
94	Kendimi olduğum halimle kabul edemiyorum.				1...2...3...4...5
95	Bir grup içinde gerektiğinde ön plana çıkar ve insanları yönlendirebilirim.				1...2...3...4...5
96	Sözlerimin veya davranışlarımın başkaları üzerindeki etkisini tartamıyorum.				1...2...3...4...5
97	Yetkilileri değişimin gerekliliği konusunda uyarabilirim.				1...2...3...4...5
98	Kendi görüşümün doğruluğuna inansam bile sonuçta karşımdaki kişinin görüşü baskın çıkıyor.				1...2...3...4...5
99	Çatışma ortaya çıkmadan önce sorunları çözmeye çalışırım.				1...2...3...4...5
100	Kim olduğumu tanımlamakta zorluk çekiyorum.				1...2...3...4...5
101	Ekip üyeleri arasında dayanışma ve bağlılık oluşmasını sağlamaya çalışırım.				1...2...3...4...5
102	Bşkalarını geçmek için çaba harcamam.				1...2...3...4...5
103	Çevremdekiler çok tuhaf şeyler konuştuğumu ve yaptığımı söylüyor.				1...2...3...4...5
104	Hissetmekte olduğum duyguların nedenlerini bilirim.				1...2...3...4...5
105	Çevremdekiler, insanlarla iyi geçinemeyen, aksi ve huysuz biri olduğumu söylüyorlar.				1...2...3...4...5
106	Meslektaşlarım veya iş ardaşarımla kişisel dostluklar kurar ve sürdürmeye çalışırım.				1...2...3...4...5
107	İlişkilerimde katı ve aksi biri olarak bilinirim.				1...2...3...4...5
108	Bireyler arasındaki farklılıkların zenginlik yaratacağını düşünürüm.				1...2...3...4...5
109	İnsanlara destek olmak bana yük gibi gelir.				1...2...3...4...5
110	İlişkilerimde yaşadığım çatışmaların nedenlerini anlayabiliyorum.				1...2...3...4...5
111	Daha çok geri planda duran, öne çıkmaktan ve yeni birşeylere girişmekten çekinen biriyim.				1...2...3...4...5
112	Yeni durumlara alışmakta zorlanırım.				1...2...3...4...5

	<b>Herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu</b>					
	<b>1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.</b>					
	<b>Hiç Uygun Değil</b>	<b>Kısmen Uygun</b>	<b>Orta Derecede Uygun</b>	<b>Bir Hayli Uygun</b>	<b>Tamamen Uygun</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>113</b>	Bugüne kadar bir kez olsun bile güvendiğim bir insan olmadı.					1...2...3...4...5
<b>114</b>	Alehime sonuçlanacak olsa bile dürüstlüğü korurum.					1...2...3...4...5
<b>115</b>	Kendim hakkında olumsuz düşünüyorum.					1...2...3...4...5
<b>116</b>	Stres dolu durumlarla etkin bir şekilde başa çıkabiliyorum.					1...2...3...4...5
<b>117</b>	Umudu ve azmi çabuk kırılan karamsar biriyim.					1...2...3...4...5
<b>118</b>	Hedeflerimi gerçekleştirmek için aktif çaba harcıyorum.					1...2...3...4...5
<b>119</b>	Bir konuda sunum yaparken, bir şey anlatırken dinleyicilere tam hitap edemediğimi, istediğim atmosferi yaratamadığımı hissederim.					1...2...3...4...5
<b>120</b>	Değişime öncülük eder, başkalarına örnek olurum.					1...2...3...4...5
<b>121</b>	Sorunların çözümsüz görüldüğü durumlarda çaresiz hissederim.					1...2...3...4...5
<b>122</b>	Davranışlarımı değerlendirirken hata ve eksikliklerimi görebiliyorum.					1...2...3...4...5
<b>123</b>	Görüşlerimi kolay kolay değiştirmem..					1...2...3...4...5
<b>124</b>	Başkalarından daha başarılı olmak için yüksek hedefler belirlerim.					1...2...3...4...5
<b>125</b>	Başkalarının neden belli duyguları yaşadıklarını anlamıyorum.					1...2...3...4...5
<b>126</b>	Herkesi sever ve her zaman ihtiyaçlarını karşılarım.					1...2...3...4...5
<b>127</b>	Başkalarına rehberlik ve liderlik edebilen biriyim.					1...2...3...4...5
<b>128</b>	Hayattan ne istediğimi ve neler yapabileceğimi bilemiyorum.					1...2...3...4...5
<b>129</b>	Ekip çalışmalarında, birbirine saygı ve yardımseverlik özelliklerini, kendi davranışlarımda yansıtmaya çalışırım.					1...2...3...4...5
<b>130</b>	Takip edebileceğim bir hedefim yok; günler ne getirirse onu yaşıyorum.					1...2...3...4...5
<b>131</b>	Yeni görüşleri ve yaklaşımları severim.					1...2...3...4...5
<b>132</b>	Belli bir durumda birşeye üzüldüğümde veya kızdığımda bunu o anda değil sonradan farkediyorum.					1...2...3...4...5
<b>133</b>	İşbirliği yapma fırsatları çıktığında bunların üzerinde durur ve birlikte çalışmayı teşvik ederim.					1...2...3...4...5
<b>134</b>	Tanıdıklarım, ön yargılı ve hoşgörüsüz biri olduğumu söyler.					1...2...3...4...5
<b>135</b>	Girişimcilik benim ruhumda vardır.					1...2...3...4...5
<b>136</b>	Çok çabuk ve sert tepkiler veriyorum.					1...2...3...4...5
<b>137</b>	Yeni bir yere taşındığımda veya yeni bir işe başladığımda ortama kısa sürede uyum sağlayabilirim.					1...2...3...4...5
<b>138</b>	Elimdekileri yeterli bulur daha fazlası için özel bir gayret göstermem.					1...2...3...4...5
<b>139</b>	Çevremdeki herkesten nefret ediyorum.					1...2...3...4...5
<b>140</b>	Başkalarının ihtiyaçlarını farkederek ve buna göre davranırım.					1...2...3...4...5

Herbir sorunun size ne derecede uygun olduğunu						
1'den 5'e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtiniz.						
	Hiç Uygun Değil	Kısmen Uygun	Orta Derecede Uygun	Bir Hayli Uygun	Tamamen Uygun	
	1	2	3	4	5	
141	Farklı görüşlerdeki kişilerin neden birbirleriyle çatıştıklarını anlamıyorum.					1...2...3...4...5
142	Bir konuyu anlatırken karşımdaki kişilerin dikkatini istediğim şekilde yönlendirebiliyorum.					1...2...3...4...5
143	Sosyal bir çevre edinmeye özel bir gayret harcamam.					1...2...3...4...5
144	Sorunları çözmek için konuşmayı ve tartışmayı teşvik ederim.					1...2...3...4...5
145	Bir ekibi nasıl yönlendireceğimi bilemem.					1...2...3...4...5
146	Kendi görüşümü kabul ettirmekte ısrar etmez, gerektiğinde alttan alabilirim.					1...2...3...4...5
147	Belirsiz ve baskılı durumlarda bile kendime güvenimi korurum.					1...2...3...4...5
148	Bir grubu yönlendirmektense tek başıma hareket etmeyi tercih ederim.					1...2...3...4...5
149	Çevremdeki kişilerin kendilerini geliştirme çabalarında onlara destek olurum.					1...2...3...4...5
150	Birçok defasında söylemek istediklerimi söyleyemediğimi hissetmişimdir.					1...2...3...4...5
151	Olumsuz durumlarda bile iyimser biriyimdir.					1...2...3...4...5
152	Kimseye zararı olmayacaksa kurallar çiğnenebilir.					1...2...3...4...5
153	Söylemek istediğimi doğrudan, açık bir şekilde söylerim.					1...2...3...4...5
154	Değişim gündeme gelecek olursa, bunu başkalarının gerçekleştirmesini bekler ve onları takip ederim.					1...2...3...4...5

**KDZE sorularını cevaplamayı tamamladınız.  
Lütfen, cevaplamadığınız soru kalıp kalmadığını kontrol ediniz.**

**EK C DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ OPTİK OKUYUCULU CEVAP  
KAĞIDI**



# DZE

## (DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ)

Erkan Kalem, M.A.

Psikometri.Com

---

### DZE

#### DUYGUSAL BECERİLER RAPORU

**Tarih** :  
**Ad Soyad** :  
**Cinsiyet** :  
**Eğitim** :  
**Doğum Tarihi** :

Bu rapor, DZE duygusal zeka envanteri sorularına verdiğiniz yanıtlar çerçevesinde, kişisel ve sosyal duygusal becerilerinizi betimlemektedir. Bu betimleme, yanıtlarınıza dayalı olarak yapılan bir genel tahmindir. Raporun içerdiği ifadelerin, özgeçmiş bilgileri, yüzyüze görüşme ve başka değerlendirme yöntemleri ile elde edilecek bilgilerle tekrar gözden geçirilmesi gereken hipotezler olarak görülmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, bu raporu, sizin kendinizi daha yakından tanımanızı sağlayacak bir araştırmanın başlangıç noktası olarak görmeniz daha uygundur.

Kendinizi daha iyi tanımak ve kariyer planınızla ilgili olarak daha kesin sonuçlara ulaşmak için, eğitim, iş tecrübesi, edinilmiş beceriler ve ilgi alanları gibi diğer bilgi kaynaklarını da göz önünde bulundurmalısınız. Konuyla ilgili okuyabileceğiniz makale veya kitaplar ve/veya bir kariyer planlama uzmanından alacağınız danışmanlık da size önemli katkılar sağlayacaktır.

Copyright © 2002, 2004 Erkan Kalem. Duygusal Zeka Envanteri'nin (DZE) her türlü yayın ve mali hakları, Erkan Kalem'e aittir ve 5486 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"na ve bu kanunda değişiklikler yapan ilgili yasalara tabidir; ve Erkan Kalem'in yazılı izni olmaksızın kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz, kiralanamaz, alt lisansla devredilemez, değiştirilemez, ticari bir amaçla kullanılamaz.

## **DZE DUYGUSAL BECERİLER PROFİL RAPORU**

DZE duygusal beceriler profiliniz, duygusal zekayı kişilik psikoloji içinde duygusal beceriler açısından ele alan bir teorik model çerçevesinde oluşturulmuştur. DZE, kişisel ve sosyal eksenlerde yer alan ve 5 kategoride toplanan 24 duygusal beceriyi değerlendirmektedir.

### **Kişisel Duygusal Beceriler:** Bireyin İçsel Hayatını Yönetme Becerileri

<b>Öz Farkındalık</b>	: Duygusal Farkındalık, Öz Değerlendirme, Öz Güven
<b>Öz Düzenleme</b>	: Öz Denetim, Kural Bilinci, Koşullara Uyum, Yenilikçilik
<b>Motivasyon</b>	: Başarı Arzusu, Hedefe Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik

### **Sosyal Duygusal Beceriler:** Bireyin Sosyal Hayatını Yönetme Becerileri

<b>Sosyal Farkındalık</b>	: Empati, Geliştirme, Esneklik, Farklılık Bilinci, İlişkisel Bilinç
<b>Sosyal Beceri</b>	: İkna, İletişim, Yönlendirme, Değişim Yönetimi, Çatışma Yönetimi, İlişki Kurma, İşbirliği, Ekip Yönetimi

Duygusal Zeka Envanteri duygusal zeka boyutları aritmetik ortalamaları 0-100 arası bir puanlama sistemine dayalı olarak hesaplanmıştır. Bu puanlama sistemine göre, Duygusal Zeka Envanteri boyutları sorularına verilen ve öz-bildirim (self-report) niteliği taşıyan cevapların aritmetik ortalamalarında: 0 puan = Hiç uygun değil, 25 puan = Kısmen uygun, 50 puan = Orta derecede uygun, 75 puan = Bir hayli uygun, 100 puan = Tamamen uygun anlamına gelmektedir.

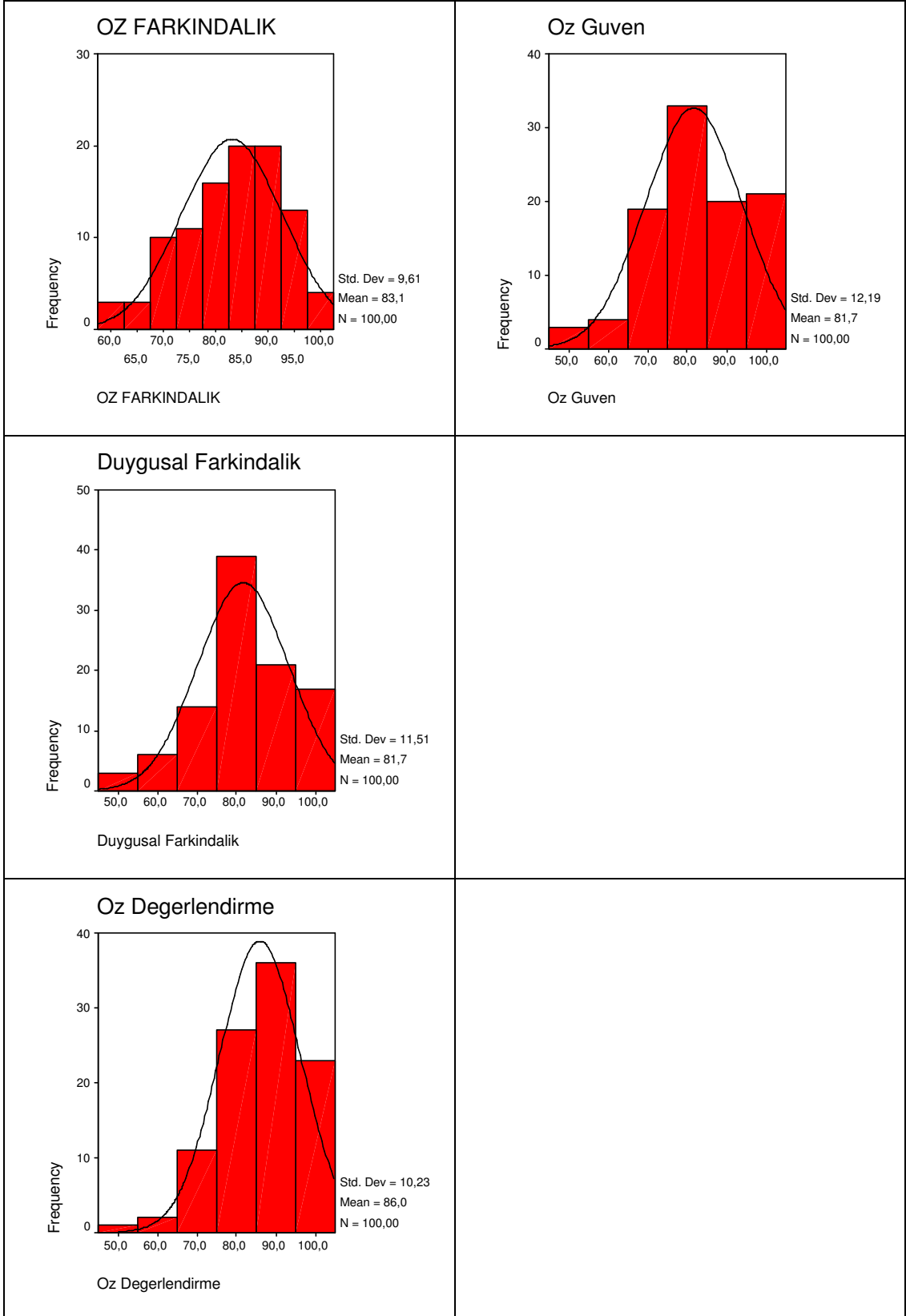
## KİŞİSEL DUYGUSAL ZEKA

Puan	DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Açıklama
	KİŞİSEL BOYUT											<b>Bireyin İçsel Hayatını Yönetme Becerileri</b>
	ÖZ FARKINDALIK											<b>Bireyin, benlik yaşantısını yönetmesi</b>
	Duygusal Farkındalık											Duygularını ve duyguların etkilerini bilme
	Öz Değerlendirme											Güçlü yanlarını ve sınırlarını bilme
	Öz Güven											Değeri ve yetenekleri hakkında emin olma
	ÖZ DÜZENLEME											<b>Bireyin, içsel enerjilerini yönetmesi</b>
	Öz Denetim											Duygu ve dürtülerini denetleme
	Kural Bilinci											Kural standartlarını koruma
	Koşullara Uyum											Değişen koşullara uyum sağlayabilme
	Yeniliğe Açıklık											Yeni bilgi ve yaklaşımlara açık olma
	MOTİVASYON											<b>Bireyin, hedef odaklı davranışları</b>
	Başarı Arzusu											Hedef odaklı çaba harcama
	Hedefe Bağlılık											Kişisel hedefleri koruma
	İnsiyatif											İmkanları kullanmaya hazır olma
	İyimserlik											Engellere karşın hedeflere doğru yol alma

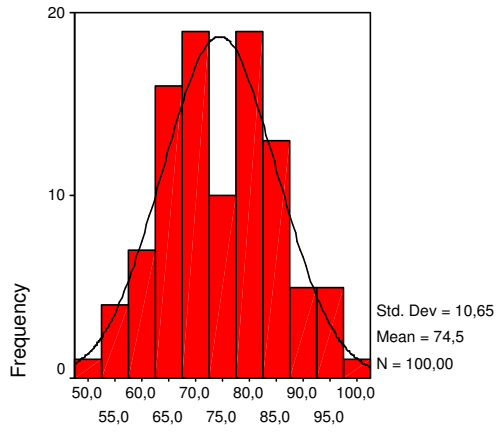
## SOSYAL DUYGUSAL ZEKA

Puan	DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARI	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Açıklama
	SOSYAL BOYUT											<b>Bireyin Sosyal Hayatını Yönetme Becerileri</b>
	SOSYAL FARKIN.											<b>Başkalarının yaşantısını anlayabilme</b>
	Empati											Başkalarının bakış açısını fark etme
	Geliştirme											Başkalarının gelişimlerini destekleme
	Esneklik											İlişkilerde öncelik verebilen esnek tutum
	Farklılık Bilinci											Bireylerarası farkları görme
	İlişkisel Bilinç											İlişki-içi duygusal atmosferi fark etme
	SOSYAL BECERİ											<b>Başkalarında istediği etkileri oluşturabilme</b>
	İkna											İkna etmeye yönelik becerileri kullanma
	İletişim											Açık ve inandırıcı mesajlar gönderme
	Yönlendirme											Bireylere ve gruplara yol gösterme
	Değişim Yönetimi											Değişimi başlatma ve yönlendirme
	Çatışma Yönetimi											Anlaşmazlıklarda çözüm sağlama
	İlişki Kurma											Yakın sosyal ilişkiler geliştirme
	İşbirliği											Başkalarıyla işbirliği içinde çalışma
	Ekip Yönetimi											Grup sinerjisi yaratma

## EK E DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ ÖRNEKLEM PUAN DAĞILIMI

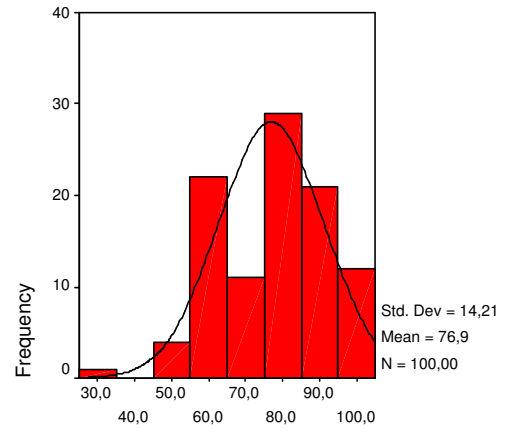


### OZ DUZENLEME



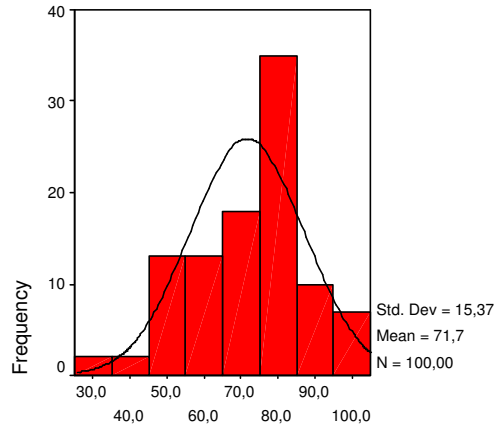
OZ DUZENLEME

### Kosullara Uyum



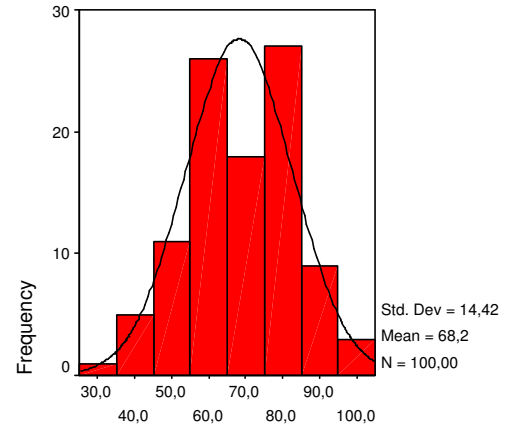
Kosullara Uyum

### Oz Denetim



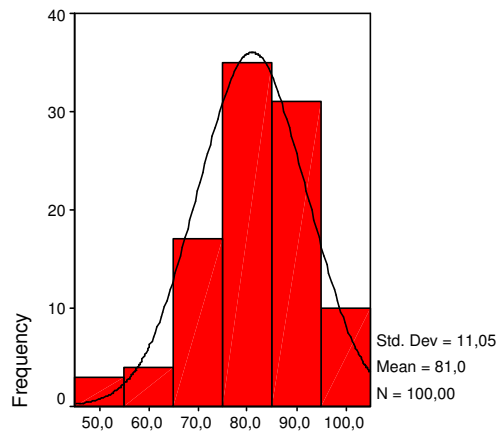
Oz Denetim

### Yenilige Aciklik

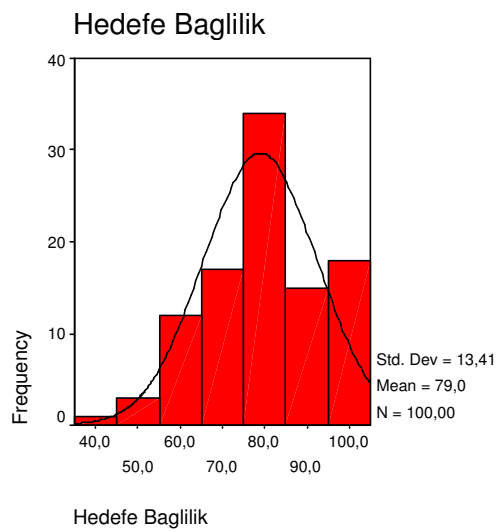
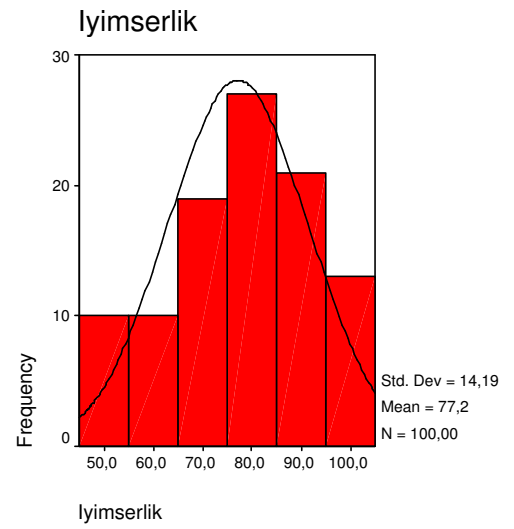
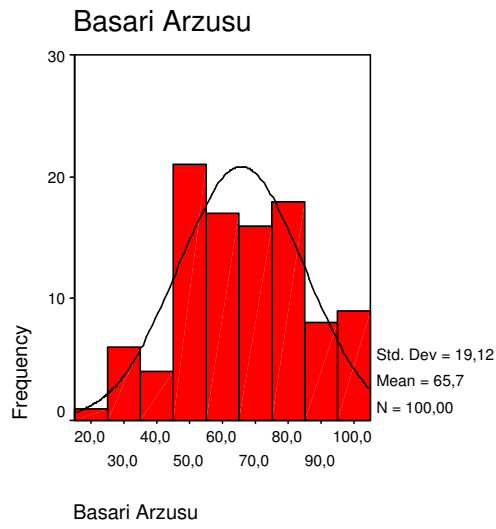
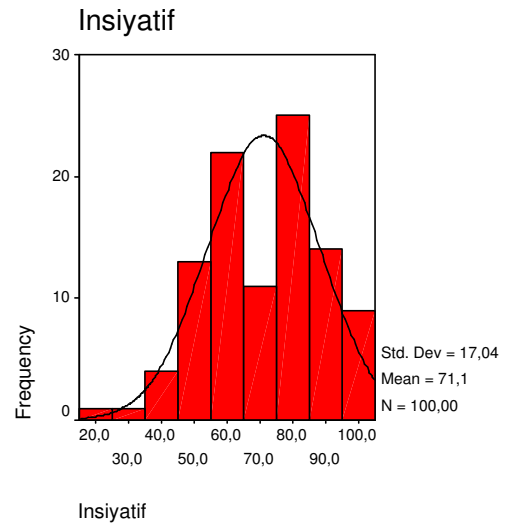
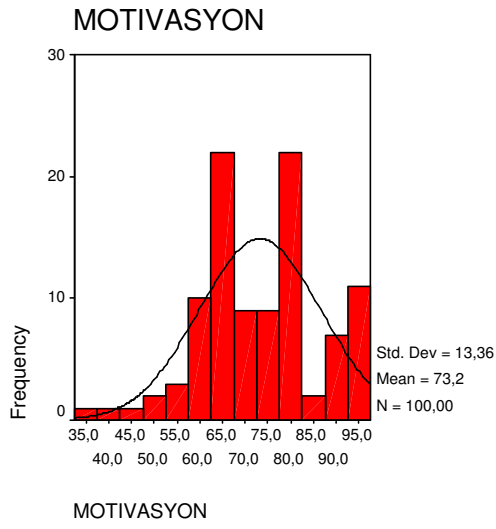


Yenilige Aciklik

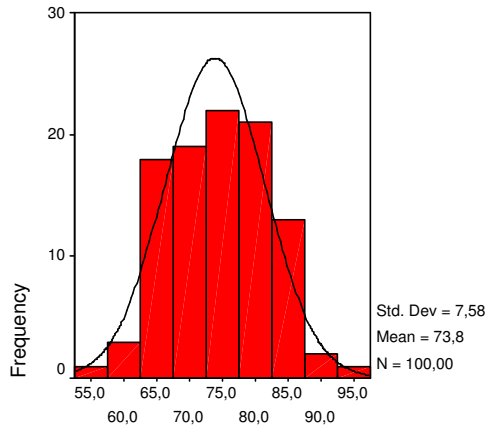
### Kural Bilinci



Kural Bilinci

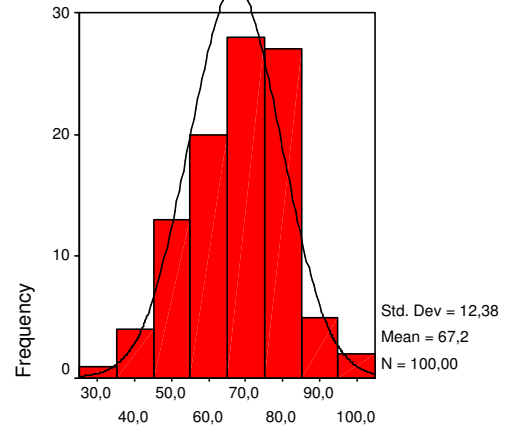


### SOSYAL FARKINDALIK



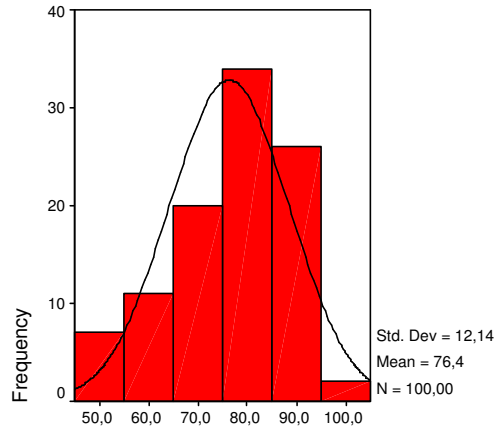
SOSYAL FARKINDALIK

### Esneklik



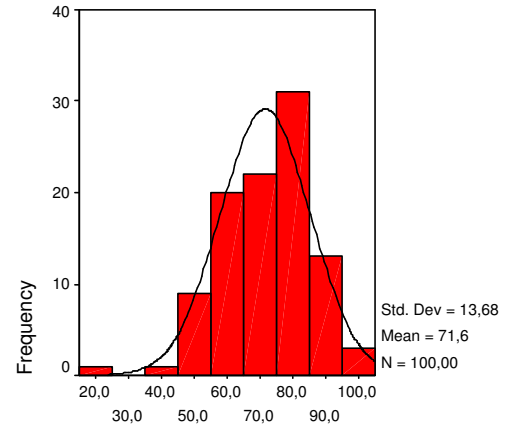
Esneklik

### Empati



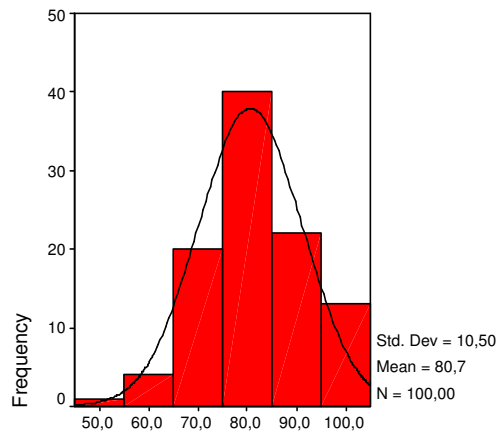
Empati

### Farklilik Bilinci



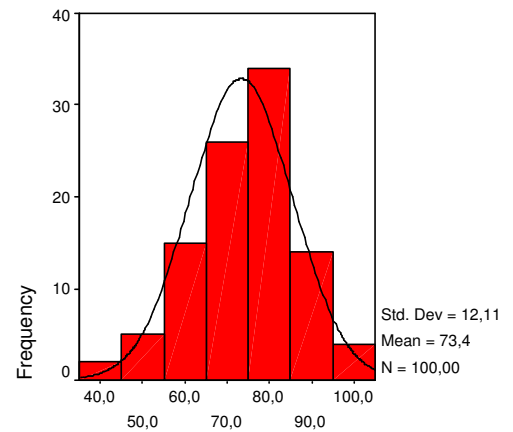
Farklilik Bilinci

### Gelistirme



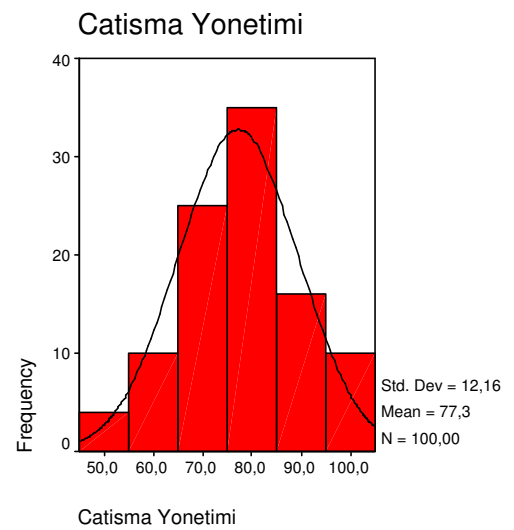
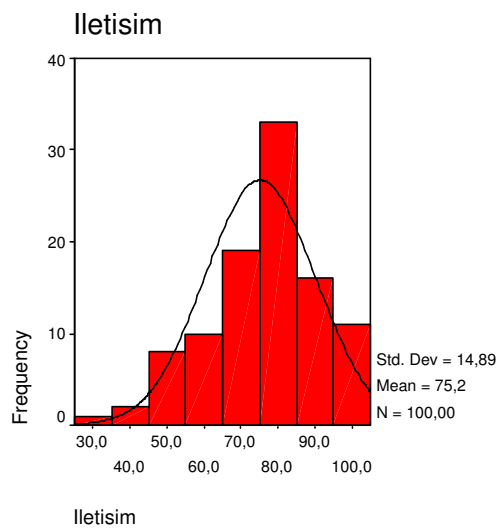
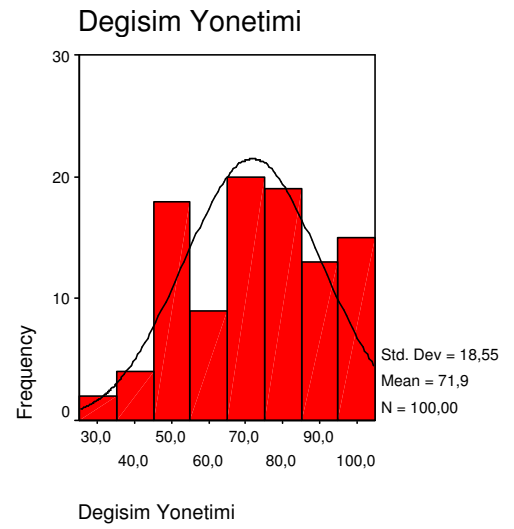
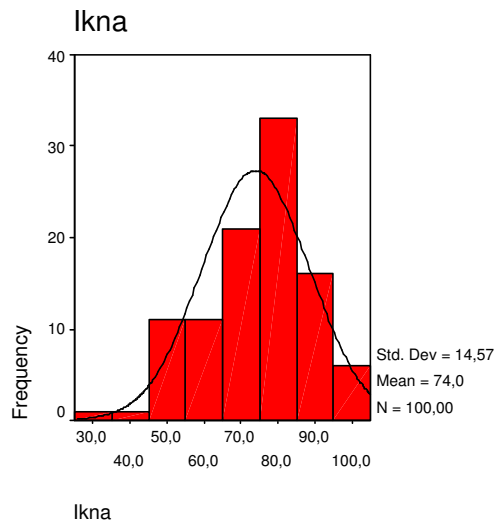
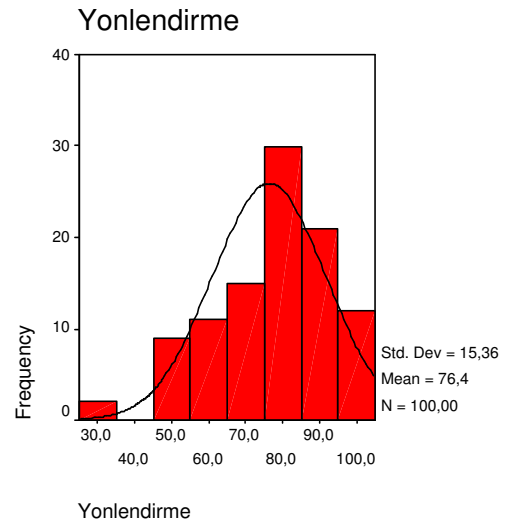
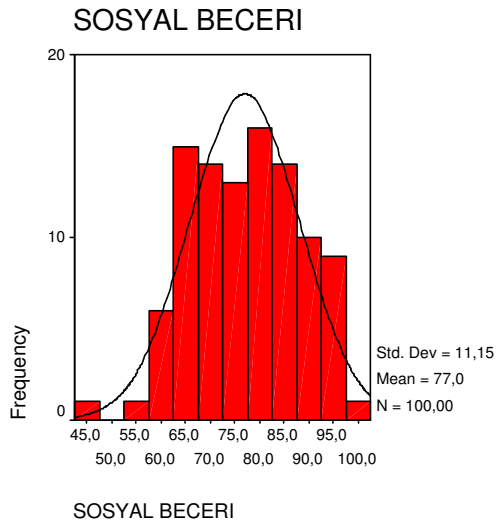
Gelistirme

### Iliskisel Bilinc

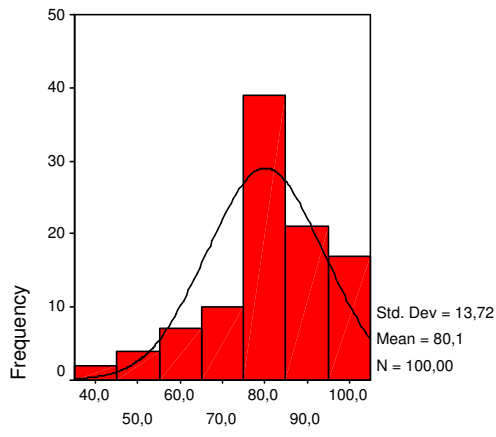


Iliskisel Bilinc



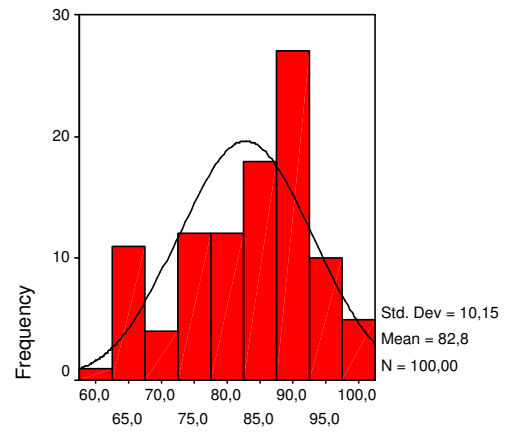


İliski Kurma



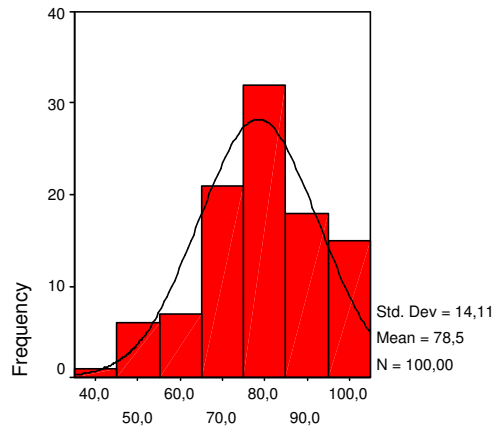
İliski Kurma

İsbirligi



İsbirligi

Ekip Yonetimi



Ekip Yonetimi

## KAYNAKÇA

- [1] Oleron P., Zeka, İletişim Yayınları, Yeni Yüzyıl Kitaplığı
- [2] Sezik N., Sınırsız Beyin Gücü, Hayat Yayıncılık, (2002)
- [3] www.tzv.org.tr (Şubat 2004)
- [4] Dr. Tarman S., “Çoklu Zeka Kuramı Ve Zekanın Yedi Türü”, Ankara AGSL Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı: 58, (Mayıs/Haziran 1998)
- [5] www.bebek.com (Ekim 2003)
- [6] www.baskent.edu.tr (Eylül 2003)
- [7] www.ramazanturkmen.8m.net (Şubat 2004)
- [8] Cooper R.K., Sawaf A., Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, (Ekim 2000)
- [9] S.Konrad, C. Hendl, Duygularla Güçlenmek, Hayat Yayıncılık, (2003)
- [10] www.fenokulu.com (Şubat 2004)
- [11] www.erolaltaca.com.tr (Şubat 2004)
- [12] www.geocities.com (Şubat 2004)
- [13] www.acceleratelearningnetwork.com (Ekim 2003)
- [14] www.elma.net.tr (Şubat2004)
- [15]www.duygusalzeka.8m.com (Şubat2004)
- [16] www.hekimnet.net.tr (Şubat2004)
- [17] www.hastarehberi.com (Ocak 2006)
- [18] www.kisiselbasari.com (Ocak 2006)
- [19] www.psikoloji.gen.tr (Şubat 2004)
- [20] Mayer and Salovey, The intelligence of Emotional intelligence, (1999)
- [21] www.emotionaliq.com (Şubat2004)
- [22] Hürriyet Gazetesi, (7 Haziran 1998)
- [23] Goleman D., İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul, (2000)
- [24] Goleman D., Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul, (2001)
- [25] www.sitetky.com (Ekim 2003)
- [26] Salovey P., Handbook of Emotions , Guilford Press, NewYork (2000)
- [27] www.duygusalzeka.com (Ekim 2003)
- [28] Sloan S. and Spencer Lyle M., Participant Survey Results, Atlanta, (1991)

- [29] Beceren E., “Kurumsal Duygusal Zeka” , Human Resources Dergisi, (Temmuz 2002)
- [30] Martin, Rapid Application Development, Macmillan, New York, (1990)
- [31] Çağayan F. N., Liderlik ve Lider Danışmanlığı Ders Notları, EDOK yayını, (Eylül 2001)
- [32] Manske, Fred A., Etkili Liderliğin Sırları (Çev.: Metin Arıkan), Ankara , KHO Matbaası, (1994)
- [33] Başaran, İ. E., Eğitim Psikolojisi, Yargıçoğlu Matbaası, Ankara (1974)
- [34] Bursalıoğlu Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, A. Ü. EBF Yayınları, Ankara, (1978)
- [35] Eren E., Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. Yayını, İstanbul, (1984)
- [36] Kaya Y. K., Eğitim Yönetimi, Bilim Yayınları, Ankara, (1993)
- [37] Genç N., Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayını, İstanbul, (1997)
- [38] Koçer A., “Mevcut Liderlik Teorileri, Batılı Ülkelerdeki Liderlik Uygulamaları İle Bilgi Çağının Gereklerini De Düşünerek Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Liderlik Uygulamasının Nasıl Olması Gerektiği” Harp Akademisi Tez çalışması, (Ocak 2003)
- [39] Boyatsız R.- McKee A., Yeni Liderler, Varlık Yayınları, İstanbul, (2002)
- [40] Baltaş A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, (2000)
- [41] Tulga S.Ş., www.dunyagazetesi.com.tr, (Mayıs 2002)
- [42] Steven J. S., Howard E, Book The EQ Edge, Stoddart Publishing, New York (2000)
- [43] www.koniks.com (Ocak 2006 )
- [44] GOLEMAN D., “Emotionally Intelligence: A Theory of Performance”, The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, San Francisco, (2001)
- [45] Beceren E., “Duygusal Zekanızı Geliştirmek İçin Öneriler”, Personal Excellence Dergisi, (Haziran 2002)