



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE
ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ergül ACAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATAY/2007

**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE
ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ergül ACAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Yrd.Doç Dr.Ferit ÖLÇER**

HATAY/2007

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Ergül ACAR tarafından hazırlanan “İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, 10 Temmuz 2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı
(Başkan)

Yrd.Doç.Dr. Ferit ÖLÇER

Üye

Yrd.Doç.Dr. Ali ACARAVCI

Üye

Yrd.Doç.Dr. Tülin URAL

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../2007

Prof.Dr.Cemal YÜKSELEN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR SAYFASI

İşletme yönetiminde duygusal zekanın yeri ve öneminin literatür taraması ve alan araştırması yöntemi ile incelendiği bu çalışmanın her aşamasında bana destek veren danışman hocam Yrd.Doç.Dr.Ferit ÖLÇER ile yüksek lisans öğrenciliğim sürecindeki diğer hocalarım Prof.Dr.Cemal YÜKSELEN, Doç.Dr.Muharrem GÜNEŞ, Yrd.Doç.Dr.Adnan ÖZYILMAZ ve Yrd.Doç.Dr.V.Alpagut YAVUZ'a teşekkür ederim.

ÖNSÖZ

Bir yandan sürekli ve hızlı değişim ile belirsizlik, diğer yandan ise ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzün küreselleşen dünyasının yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, planlanan amaçlarına ulaşarak, hedeflenen başarıyı yakalayabilmeleri işletme yöneticilerinin ana görevidir. İşletme yöneticileri; iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasında bulunan düzen ve düzenlemelerde farklılıklar yaratmalıdır.

Ayrıca, işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmeleri insanın artan öneminin dikkate alınması şartına, örgütün verimli olarak çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Etkililik ve verimlilik, üretimde anahtar öge olan “insanı” ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arz etmektedir. İşletme performansı da, beşeri niteliklerin artırılmasına bağlı hale gelmektedir. İnsanın ön plana çıkarılması ve beşeri niteliklerin artırılması olgusu duyguları da beraberinde getirmektedir. Çünkü, duygular insan yaşamının her anında, nerede olursa olsun onunla beraber bulunmaktadır.

Duygularımız; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Yaptığımız iş, heves ve keyifle – hatta uygun bir düzeyde kaygıyla – motive olduğumuz ölçüde de bizi başarıya ulaştırır. İşte duygusal zekâ tam da bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bilerek ya da körelterek, derinden etkileyen bir güçtür.

Duygularımız bize etkili bir yönetici, güven duyulan bir lider ve en başta insan olmanın anahtarını sunmaktadır. İş dünyasında ve yaşamda bizlerden beklenen birçok şey duygularımızla ilişkilidir; iletişim, etkileme, dinamizm, heyecan, coşku, güven, dürüstlük, yaratıcılık, yenilik, sezgiler,

hayal gücü, tutku, inanç, işe ve kuruma bağlılık, duyarlılık, cesaret, empati, takım çalışması, işbirliği, paylaşım, başarı ve olumlu düşünme.

Liderlerin başarılı olabilmesi için de duygusal zekâya önem vermeleri gerekmektedir. Duygusal zekâ yetilerinin farkında olan bir lider; kendi duygularının bilincinde olan, bu duygularını kontrol edebilen, karşısındaki insanların sorunlarını veya düşüncelerini dinleyip, olayları onların bakış açısı ile de değerlendirebilen, örgüt içinde motivasyonu sağlayan ve çalışanları ile ilişkilerinde açık olan ve kolaylıkla iletişim kurabilecek bir yapıya sahip olan liderdir.

Duygusal zekâ; iş yaşamında ve işletmelerde gerekli olan liderlik, strateji, teknik atılımlar, karar alma, yaratıcılık, yenilik, güvenilir ilişkiler, ekip çalışması, iletişim, müşteri sadakati sağlamak vb. başarı faktörlerinde büyük farklılıklar yaratır. Tüm işlerde ve her alanda üstün performans için duygusal yeterlilik, salt bilişsel yeteneklerin iki katı önem taşımaktadır. En üst düzeylerde, lider konumunda elde edilen başarılarda, üstünlüğün neredeyse tamamı duygusal zekâdan kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, yüksek bir EQ'ya sahip ve teknik açıdan yeterli bir yöneticinin ya da profesyonelin çözüm gerektiren çatışmaları, giderilmesi gereken grupsal ya da kurumsal eksiklikleri, doldurulması ya da üzerinden atlanması gereken boşlukları ve kâr potansiyeline sahip gizli ilişki ya da etkileşimleri, diğerlerine oranla, daha kolay, daha ustaca ve çabuk kavrayabildiğine işaret etmektedir.

İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi, Ergül ACAR
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans
Danışman: Yrd.Doç.Dr. Ferit ÖLÇER

ÖZET

Yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik amacı, örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmaktır. Günümüzde yöneticilerin etkililiği, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arz etmekte, işletme performansı beşeri becerilerinin artırılmasına bağlı hale gelmektedir.

Yönetsel ve örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesi, beşeri niteliklerin artırılması yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerine sahip olmaları ve duygusal zekâyâ önem vermeleri ile mümkün olmaktadır.

İşletme yönetiminde yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri yaşamsal öneme sahiptir. İşletme yöneticileri, duyguları uygun ve etkili biçimde ifade edecek şekilde yöneterek, insan kaynaklarının ortak amaçları doğrultusunda, birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlayıp, en üst seviyede verim almak, yönetsel ve örgütsel etkililiği gerçekleştirmek zorundadır.

Çalışmamızın birinci kesimi, çalışmanın konusu, önemi, denencesi (hipotezleri), amacı, yöntemi, bilgi derleme ve işleme araçları, çalışmanın temel kavramları ile sunuş planından oluşmaktadır.

Çalışmamızın ikinci kesiminde duygu, zekâ, duygu-zekâ ilişkisi, duygusal zekâ modelleri hakkında temel bilgiler verilerek, işletme yönetiminde ve liderlikte duygusal zekânın önemi incelenmiştir.

Ayrıca, yönetsel ve örgütsel etkililik, yönetsel ve örgütsel etkililikte duygusal zekânın yeri ve önemi, örgütsel etkililik modelleri ile örgütsel etkililik özelliklerine yer verilmiştir.

Üçüncü kesimde, birinci ve ikinci kesimde yapılan açıklamaları tamamlayan bir uygulama çalışması yapılmaktadır. Bu uygulama, Türkiye'nin

ilk 500 büyük sanayi kuruluşunda yapılmıştır. Bu bağlamda; araştırmaya, çözümlenmelere (analizlere) ve kütüphane çalışmalarına dayalı olarak elde edilen veriler doğrultusunda denenceler sınanarak, doğrulanıp doğrulanmadıkları konusunda açıklamalar yapılmıştır.

Dördüncü kesim de ise, uygulama sonuçları açıklanarak, elde edilen bulgular üzerinde yorumlamalar yapılmış ve öneriler getirilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Duygusal zekâ, işletme yönetimi, yönetsel etkililik, örgütsel etkililik.

A RESEARCH ON THE IMPORTANCE AND MEANING OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSINESS MANAGEMENT

Ergül ACAR

Business Department, Master of Science

Supervisor: Yrd.Doç.Dr. Ferit ÖLÇER

ABSTRACT

The practical and pragmatic aim of the management thought is to increase the organizational productivity and efficiency. The effectiveness of today's managers shows a parallelness with the achieving degree of organizational objectives and managerial performance become dependent on the improvement of human skills.

Realizing effectiveness in managerial and organizational activities become possible by improvement of human skills, having sufficient emotional intelligence of managers and paying attention to emotional intelligence.

Managers' emotional intelligence competence have a vital importance in business management. Business managers should manage the feelings appropriately and effectively, provide the atmosphere to work cooperative manner based on collective objectives, obtain the high level of productivity and realize the managerial and organizational effectiveness.

First section of the study consists of topic, importance, hypotheses, aim, objective method, gathering of data and processing fundamental concepts and the plan of presentation.

The second section of our study analysis the fundamental explanation pertaining to emotion, intelligence, emotion-intelligence relationship, emotional intelligence models are presented, the effects of emotional intelligence on business management and leadership.

Moreover, managerial and organizational effectiveness, the place and importance of emotional intelligence within managerial and organizational

effectiveness, organizational effectiveness models and the importance of organizational effectiveness are mentioned.

In the third section, an empirical study is conducted for testing the hypotheses mentioned in the first and second sections. The sample covers the first 500 large industrial institutions of Turkey. In this context, the hypotheses have been tested whether to verify, base on theory and literature review.

In the fourth section, findings of study, implications and suggestions for future research and practitioners are presented.

KEY WORDS

Emotional intelligence, business management, managerial effectiveness, organizational effectiveness.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TEŞEKKÜR SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar (ÇİZELGELER) LİSTESİ	xiii
ÇİZİMLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi

BİRİNCİ KESİM

ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR (GİRİŞ)

1. ÇALIŞMANIN KONUSU, ÖNEMİ, DENENCELERİ (HİPOTEZLERİ), AMACI VE YÖNTEMİ	1
1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi	1
1.2. Çalışmanın Denencesi (Hipotezi).....	1
1.3. Çalışmanın Amacı.....	3
1.4. Çalışmanın Yöntemi.....	3
1.5. Çalışmanın Bilgi Derleme ve İşleme Araçları	3
1.6. Çalışmanın Temel Kavramları	4
1.7. Çalışmanın Sunuş Sırası (Planı).....	4

İKİNCİ KESİM

DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ YERİ

2. DUYGU KAVRAMI	6
2.1. Duygunun Tanımı.....	8
2.2. Duygu Türleri.....	9
2.3. Duyguların Önemi.....	12

3. ZEKÂ KAVRAMI	17
3.1. Zekânın Tanımı	17
3.2. Zekâ Kuramları	18
3.2.1. Çoklu Zekâ Kuramı.....	18
3.2.2. Triarşik Zekâ Kuramı.....	20
3.2.3. Başarı Zekâsı Kuramı.....	20
3.2.4. Biyolojik Yaklaşım Kuramı.....	21
3.2.5. Duygusal Zekâ Kuramı	22
4. DUYGU VE ZEKÂ İLİŞKİSİ	23
4.1. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekânın Karşılaştırılması	24
4.2. Duygusal Zekâ Algılaması.....	25
5. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI	28
5.1. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	28
5.2. Duygusal Zekânın Önemi.....	31
5.3. Duygularla İlişki ve Duyguları Yönetme.....	32
6. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ	34
6.1. Model 1: Reuven Bar-On'ın Modeli.....	35
6.2. Model 2: John Mayer ve Peter Salovey'in Modeli.....	36
6.3. Model 3: Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf'ın Modeli.....	37
6.4. Model 4: Daniel Goleman'ın Modeli.....	39
6.4.1. Özbilinç	39
6.4.2. Kendine Çekidüzen Verme	40
6.4.3. Motivasyon	42
6.4.4. Empati	43
6.4.5. Sosyal Beceriler	44
7. İŞLETME YÖNETİMİNDE VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ	47
7.1. İşletme Yönetiminde Duygusal Zekâ.....	47
7.1.1. İşletme ve Yönetim Kavramları	48
7.1.2. Yönetim Kuramları	50
7.1.3. İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi....	50

7.2. Liderlikte Duygusal Zekâ	54
7.2.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	54
7.2.2. Liderlik Kuramları	56
7.2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	56
7.2.4. Liderlikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi.....	58
8. YÖNETSEL YETERLİLİK VE YÖNETSEL ETKİLİLİK	61
8.1. YönetSEL Görevler	61
8.2. YönetSEL Yeterlilik	62
8.3. YönetSEL Etkililik	66
9. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK.....	71
9.1. Etkililik İle İlgili Terimler.....	73
9.1.1. Etkililik ile Doğrudan İlgili Olan Terimler.....	73
9.1.2. Etkililik ile Dolaylı Olarak İlgili Olan Terimler	74
9.2. Örgütsel Etkililik İle İlgili Diğer Kavramlar.....	76
9.2.1. Örgüt Sağlığı.....	76
9.2.2. Örgüt İklimi.....	76
9.2.3. Örgüt Kültürü	78
10. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK MODELLERİ	80
10.1. Amaç Modeli	80
10.2. Sistem-Kaynak Modeli ..	82
10.3. Ekolojik-Yararlılık Modeli	83
10.4. Örgütsel Etkililik Ölçütleri	84
11. ÖRGÜTLERİN ETKİLİLİĞİNİ SAĞLAYAN YÖNETSEL FAALİYETLER	86
11.1. Eylemden Yana Olma.....	87
11.2. Müşteriden Yana Olma	87
11.3. Özgür Çalışma ve Girişimciden Yana Olma	88
11.4. İşgörenlerden Yana Olma	88
11.5. Paylaşılmış Değerlerle Yönlendirme	89
11.6. Uzmanlık Alanında Yürüme	89
11.7. Yapıyı Yalınlaştırma ve Danışmanı Azaltma	90
11.8. Merkezden Yönetimi ve Yerinden Yönetimi Dengeleme	90

11.9. Etkili Planlamadan Yana Olma	91
11.10.Çevreye Açık Olma	91
12. YÖNETSEL ETKİLİLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİKTE	
DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ	92
12.1. Yönetmel Etkililikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi	92
12.2. Örgütsel Etkililikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi	98

ÜÇÜNCÜ KESİM

İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

13. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI, KAPSAMI VE	
YÖNTEMİ	103
13.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	103
13.2. Araştırmanın Amacı	103
13.3. Araştırmanın Kapsamı	104
13.4. Araştırmanın Yöntemi	105
13.4.1. Araştırmanın Hipotezleri	105
13.4.2. Veri Toplama Yöntemi	107
13.4.3. Araştırmanın İstatistik Analiz Yöntemleri	109
13.4.4. EQ'nun Ölçülmesinde Kullanılan Ölçütler	110
13.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	110
13.5.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri	110
13.5.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutları ve Yeterlilikleri Açısından Değerlendirilmesi	114
13.5.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Demografik Özellikler İtibarıyla Farklılıkları	115
13.5.4. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkililiği Sağlama Eğilimleri Arasındaki İlişki	122

DÖRDÜNCÜ KESİM
GENEL DEĞERLENDİRME (GENEL SONUÇ)

14. BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ	129
14.1. Bulgular	129
14.2. Öneriler	129
14.3. Genel Sonuç	130
KAYNAKÇA	139
EKLER	150

TABLOLAR (ÇİZELGELER) LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Temel Duygular ile Duygu Kümeleri Tablosu	10
Tablo 2. Duygular ve Fiziksel İşaretler (Tepkiler) Tablosu	15
Tablo 3. Duyguların Alışılabilir Anlamları İle İçermesi Gereken Anlamlarının Karşılaştırılması	16
Tablo 4. Duygusal Zekâ Modelleri Tablosu	34
Tablo 5. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar	58
Tablo 6. Yönetici Yeterlilik Modeli Tablosu	63
Tablo 7. Yönetimde Başarısızlık Nedenleri ile Başarısızlığı Önleme Yöntemleri	66
Tablo 8. Yönetimsel Etkililik Ölçütleri	67
Tablo 9. Etkili ve Etkisiz Yönetici Yeteneklerinin Karşılaştırılması	70
Tablo 10. Örgüt-Yönetim Teorilerinin, Etkililik Ölçütü, Etkililik Düzeyi ve Etkililik Odaklaşması Tablosu.....	80
Tablo 11. Etkililik Yaklaşımları ve Uygulanma Koşulları Tablosu.....	84
Tablo 12. Düşük Coşku Nedenleri, Yüksek Coşkulu ve Düşük Coşkulu Örgütlerin Karşılaştırılması.....	100
Tablo 13. 50 Sorunun Duygusal Zekânın 5 Boyutu ve 25 Yeterliliğine Dağılımı	108
Tablo 14. 55 Sorunun Örgütsel Etkililik Eğilimlerine Göre Dağılımı	108
Tablo 15. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	110
Tablo 16. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	111
Tablo 17. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	111
Tablo 18. Yöneticilerin Öğretim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	112
Tablo 19. Yöneticilerin Öğretim Aldıkları Alanlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	112
Tablo 20. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	113

Tablo 21. Yöneticilerin İşinden Tatmin Olma Düzeyi	114
Tablo 22. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İlgili Aritmetik Ortalama Puanlarının Duygusal Zekânın 5 Boyutu ve 25 Yeterliliğine Dağılımı	115
Tablo 23. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi	116
Tablo 24. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki Korelasyon Katsayısı	117
Tablo 25. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi	117
Tablo 26. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Düzeylerine Göre Farklılık Analizi	118
Tablo 27. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Alanlarına Göre Farklılık Analizi	119
Tablo 28. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Meslek Alanlarına Göre Farklılık Analizi	120
Tablo 29. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mesleki Hayatta Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi	120
Tablo 30. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatmin Düzeylerine Göre Farklılık Analizi	121
Tablo 31. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkililiği Sağlama Eğilimleri Arasındaki Korelasyon Analizi	122
Tablo 32. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Demografik Özellikler İtibarıyla Farklılıkları İle İlgili Analiz Sonuçları	132
Tablo 33. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkililiği Sağlama Eğilimleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	135
Tablo 34. Personeli Etkili ve Verimli Yönetme Yöntemleri	153
Tablo 35. Örgütlerin Yönetiminde Başarılı Olmanın Koşulları ve Kuralları	154

ÇİZİMLER LİSTESİ**Sayfa No:**

Çizim 1. Duygusal Zekâ Algılaması 27

KISALTMALAR

- IQ** : Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı) (Klasik - Bilişsel Zekâ)
- EQ** : Emotional Quotient (Duygusal Katsayı) (Duygusal Zekâ)
- EI** : Emotional Intelligence (Duygusal Zekâ)
- EQ-I** : Emotional Quotient Inventory (Duygusal Zekâ Envanteri)
- Yak.** : Yaklaşım
- Çev.** : Çeviren (Tercüme eden)
- S.** : Sayfa no
- İkt.** : İktisadi
- İdr.** : İdari
- CEO** : Chief Executive Officer (Bir işletmenin aktif olarak yönetiminde bulunan, en üst kademe yöneticisi)
- İSO** : İstanbul Sanayi Odası

BİRİNCİ KESİM

ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR (GİRİŞ)

1. ÇALIŞMANIN KONUSU, ÖNEMİ, DENENCELERİ (HİPOTEZLERİ), AMACI VE YÖNTEMİ

1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

İşletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve öneminin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın önemi: İşletme yönetiminde, yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri yaşamsal öneme sahiptir. İşletme yöneticileri, duyguları uygun ve etkili biçimde ifade edecek şekilde yöneterek, insan kaynaklarının ortak amaçları doğrultusunda, birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlayıp, en üst seviyede verim ve etkinlik almak zorundadır. Bu bağlamda, çalışma yöneticilerin yönetsel uygulamalarına ışık tutması ve yol göstermesi bakımından önemlidir.

1.2. Çalışmanın Denencesi (Hipotezi)

Çalışmanın hipotezleri; yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile demografik özelliklerine ait hipotezler (**8 hipotez**) ve yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerinin ilişkisinin tespitine yönelik hipotezler (**10 hipotez**) olarak toplam 18'dir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla ilgili hipotezler

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, öğretim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, öğretim aldıkları alanlara göre farklılık göstermektedir.

H6: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, meslek alanlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerinin ilişkisinin tespitine yönelik hipotezler

H9: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile eylemden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile alıcıdan yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzmanlık alanında yürüme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etkili planlamadan yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çevreye açık olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; işletme yönetiminde, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın temel sorusu; yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak, örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığıdır.

1.4. Çalışmanın Yöntemi

Öncelikle, tez konusu ile ilgili kaynak taraması yapılarak, kavramsal model oluşturulmuştur. Kavramsal modele uygun araştırma modeli kurulmuştur.

Araştırma, İstanbul Sanayi Odası tarafından Ağustos 2006 tarihinde açıklanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsamaktadır. Yapılan araştırmada, bu işletmelerin 15'inin kendi talepleri doğrultusunda açıklanan listede unvan ve adreslerinin yer almadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına giren 485 işletme belirlenmiştir. Ana kütlein büyüklüğü ve araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ana kütle oluşturulan tüm işletmeler bu araştırma kapsamına alınamamıştır. Araştırmanın kapsamını, 485 işletme arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 215 işletme oluşturmuştur.

Örneklemin belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Baş, 2005:47).

$$n = N.t^2.p.q / d^2.(N-1)+t^2.p.q$$

$d = 0.05$ önem düzeyinde "t" 1,96 (tablo değeri) olarak kabul edilmiş olup p ve q değerleri "0,5" değerini almışlardır. "N" ana kütle büyüklüğü olan "485" rakamını ifade etmektedir.

$$n = (485).(1.96)^2.(0.5).(0.5) / (0.05)^2.(485-1) + (1.96)^2.(0.5).(0.5)$$

$$n = 465,794 / 2,1704 = 214,612$$

1.5. Çalışmanın Bilgi Derleme ve İşleme Araçları

Araştırmada, birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmış ve posta aracılığıyla veri toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerle ilgili sorular, ikinci bölümde Goleman'ın duygusal zekâ modelinden geliştirilen duygusal zekâ ölçeği,

üçüncü bölümde ise Peters ve Waterman'ın başarılı (etkili) işletmeler modelinden geliştirilen örgütsel etkililiği sağlama ölçeği kullanılmıştır.

Anketlerde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler de SPSS programında değerlendirilmiştir. *Araştırmada verilerin niteliğine göre ve ulaşılmaya çalışılan amaca göre farklı istatistik analizleri kullanılmıştır.*

Duygusal zekâ anketinin ve yönetsel uygulamaları kullanma eğilimleri anketinin güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Yöneticilerin duygusal zekâ boyutları ile yeterlilik düzeyleri aritmetik ortalama ile değerlendirilmiştir. Duygusal zekâ itibarıyla grup ortalamaları arasında fark bulunup bulunmadığı; iki grup faktörü bulunduğunda t testi ile, ikiden fazla grup faktörü bulunduğunda ise Anova analizi (Varyans analizi, F testi) ile değerlendirilmiştir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

1.6. Çalışmanın Temel Kavramları

Çalışmanın temel kavramları; duygu, zekâ, duygu-zekâ ilişkisi, duygusal zekâ, duygusal zekâ modelleri, işletme yönetiminde ve liderlikte duygusal zekâ, yönetsel yeterlilik, yönetsel etkililik, örgütsel etkililik, örgüt sağlığı, örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel etkililik modelleri, örgütlerin etkililiğini sağlayan yönetsel faaliyetler, yönetsel etkililik ve örgütsel etkililikte duygusal zekâ.

1.7. Çalışmanın Sunuş Sırası (Planı)

Araştırmacı, araştırma konusunun başlığını belirterek, aşağıdaki sıraya göre sunumunu yapacaktır:

Birinci kesim için; çalışmanın konusu, önemi, hipotezleri, amacı, yöntemi, bilgi derleme ve işleme araçları ile çalışmanın temel kavramları açıklanacaktır.

İkinci kesim için; araştırma konusunun kavramsal modelini oluşturan duygusal zekâ ve işletme yönetimindeki yeri bağlamında; duygu, zekâ, duygu ve zekâ ilişkisi, duygusal zekâ, duygusal zekâ modelleri, işletme yönetiminde ve liderlikte duygusal zekâ, yönetsel yeterlilik, yönetsel etkililik, örgütsel

etkililik, örgütsel etkililik modelleri, örgütsel etkililiği sağlayan yönetsel faaliyetler, yönetsel etkililik ve örgütsel etkililikte duygusal zekânın yeri ve önemi kapsamlı bir şekilde sunulacaktır.

Üçüncü kesim için; yapılan uygulama hakkında bilgi verilerek, elde edilen veriler doğrultusunda denencelerin (hipotezlerin) doğrulanıp doğrulanmadıkları konusunda açıklamalar yapılacak ve bulgular değerlendirilecektir.

Dördüncü kesim için; uygulama sonuçlarına göre elde edilen bulgular açıklanarak, öneriler getirilecektir.

İKİNCİ KESİM

DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ YERİ

2. DUYGU KAVRAMI

Daha antik dönemde duygu dünyası, çok ilginç olmayan ancak muammalı bir araştırma aracıydı: Aristoteles'e (M.Ö.384-322) göre duygular, neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile hareket ederler. M.Ö.300'lü yıllardaki filozoflara göre de ruhsal alandaki kıpırdanmalar akıla dayanır. Bu filozoflar duyguları da reddederek insanın çektiği acıların, düşünce ve yargıdaki bazı hata ve bozukluklardan ileri geldiğini savunmuşlardır. Augustin (M.Ö.354-430) duyguların daha bağımsız olduğu fikrini savunmuşsa da dönemi yine Aristoteles'in tezine yönelmiştir.

Descartes (M.Ö.1596-1650) nihayetinde duyguları tamamen akılcı bir yaklaşımla ele alır. Ona göre duygular davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerden ortaya çıkmaktadır. "Öfkeli olmaya geçeceğini düşünüyorsak öfkeleniyoruz." Duygular alanındaki bu katı rasyonel görüş açısı 19. yy'a kadar etkisini sürdürmüştür (Konrad, Hendl, 2005:22).

Her şey 1884'te William James "Duygu nedir?" diye bir makale yayınladığında başladı. Makale "zihin" isimli bir felsefe dergisinde yayınlandı. Çünkü o zamanlar hiç psikoloji dergisi yoktu. Kendisini gündeme getiren soruya kesin cevap verdiği için değil, ama James'in kendi cevabını ifade ediş tarzından önemliydi. Kendisi duyguyu, uyarıların kışkırtması ile başlayan ve tutkulu bir deneyimle, bilinçli duygusal deneyimle son bulan bir olaylar dizisi olarak düşünüyordu (Ledoux, 2006:54).

James'in kuramının özü basitti. Duyguların genellikle bedensel tepkiler (kalp çarpıntısı, mide düğümlenmesi, terli avuçlar, gergin kaslar vb.) beraberinde oldukları ve dış dünyada neler olduğunu bildiğimiz kadar bedenimizin içinde de neler olduğunu anlayabildiğimiz gerçeği üzerine kuruluydu. James'e göre, duygular zihnin diğer hallerinden farklı hissedilir çünkü içsel deneyimlere yol açan bedensel tepkilere sahiptirler. Ayrıca farklı

duygular bir diğ erinden farklı hissedilir ç ünkü farklı bedensel tepkiler ve deneyimler tarafından eş lik edilmiş lerdir (Ledoux, 2006:55).

Duygular sadece psikologların adlandırmamıza yardımcı oldu ğ u soyut düş ünceler de ğ ildir, aslında tamamen gerçektir. Duygular beynin üretti ğ i ve sonra vücudun tepki gösterdi ğ i belirli biyokimyasallar ş eklini alır (Shapiro, 2004:8).

Algılarımız birbirinden çok farklı olabilir (Covey, 2006:291). Duygularımızı ve davranış larımızı doğ uran baş lıca nedenler yaşamımızda karşı laşt ı ğ ımız tatsız olay ve durumlardan daha çok, onlara ilişkin inanç larımız ve iç konuş mamızdır (Clark, 2000:38).

Duygular amaçlardan, inanç lardan ve düş üncelerden doğ ar, yani de ğ işt irebilece ğ iniz ş eylerden (McKay, Dinkmeyer, 2006:220). İnsanların duygularının en önemli belirleyicisi biliş , diğ er bir deyiş le düş üncedir. Yalın bir deyiş le “Ne düş ünüyorsak, öyle hissederiz”. Bizim kendimizi iyi ya da kötü hissetmemizi belirleyen, olaylar ya da diğ er insanlar de ğ ildir; biz öyle düş ündüğ ümüz için öyle hissederiz. Ne olup bitiyorsa bu bizim biliş sel (düş ünsel) dünyamızda olup bitmektedir (Kö ro ğ lu, 2006:9).

Duygular, so ğ an kabu ğ u gibi katman katmandır ve bu katmanlarda hangi duyguların oldu ğ u kiş iden kiş iye, olaydan olaya de ğ iş ir. Aş ırı öfkeli ve saldırgan biri, öfke duygusuyla aslında derinlerdeki kırılğanlı ğ ını ve incinme korkusunu maskeliyor olabilir (Murat, 2006:104).

Sonuç olarak, duygular bir kez ortaya çıkınca sonraki davranış larımızın güçlü tetikleyicisi olurlar. Uzun vadeli başarılarına doğ ru yelken aç tıkları kadar an be an eylemin seyrini de belirlerler. Ancak duygularımız baş ımızı derde de sokabilir. Korku kaygıya dönüş ünce, arzu hırsla yer de ğ işt irince veya sıkıntı öfkeye, öfke nefrete, dostluk hasete, aş k saplantıya veya zevk ba ğ ımlılı ğ a dönüş ünce, duygularımız bizim aleyhimize ç alış maya baş lar. Bedensel sa ğ lık, duygusal hijyenle korunur ve zihinsel problemler, bir dereceye kadar, duygusal düzenimizde bir rahatsızlık oldu ğ unu yansıtırlar. Duygular hem faydalı hem hastalıklı sonuçlara sahip olabilirler (Ledoux, 2006:24).

2.1. Duygunun Tanımı

Hareket anlamında dürtü (motive) ve duygu (emotion) aynı Latince kökten türemiştir: “harekete geçmek” (to move) anlamına gelen motere kökünden. Gerçekten de, hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere bizi harekete geçiren şey, duygulardır; onlar motivasyonumuzun yakıtıdır ve dürtülerimiz de algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirir. Büyük işler, büyük tutkularla başlar (Goleman, 2005:137).

Duygular ruhsal, fiziksel ve davranışsal öğeleri olan karmaşık hislerdir. Ruhsal bakımdan duygularımızı ve hislerimizi “tatlı” veya “tatsız” olarak yaşarız. Fiziksel bakımdan onları “çok farkındalık” veya “gerginlik” olarak yaşarız. Davranışsal bakımdan ise duygularımızı ve hislerimizi “bir eyleme geçme dürtüsü” olarak yaşarız (Clark, 2000:26). Duygular, vücutta gözlenen değişikliklerle tanımlanır (Dökmen, 2006a:100).

Duygu, hareketlerde, bedensel durumda ve yüz ifadelerinde değişim sağlayan hislerin kıpırdanışıdır (Konrad, Hendl, 2005:174). Duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir harekettir (Barutçugil, 2002:73).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, duygu’yu “1. Duyularla algılama, his. 2. Belirli bir nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim. 3. Ön sezi. 4. Ahlaki, estetik vb. şeyleri değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği. 5. Kendine özgü bir ruhî hareket ve hareketlilik” olarak tanımlamaktadır (Parlatır, ve diğ., 2000:308).

Oxford İngilizce Sözlüğü, duygu’yu “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak tanımlamaktadır.

Goleman duyguyu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2006:374).

Frijda’ya göre (1986:257) “duygu, değişime hazır olma veya çerçeve ve/veya içsel öğelere bağlı olarak ilişkileri sürdürmenin dahil olduğu edilgen hareket hazırlığı ve doğal hareket kontrolüdür.”

Konuşma dilinde duygu kelimesinin iki anlamı vardır: Birinci anlamı, örneğin insanın korktuğunda hissettiği şey olarak kabul edilir. Bu durum genel anlamda his olarak bilinir. İkinci anlamı, hissedilenin yanısıra o ruh hali içerisindeki beden duruşu ifadesini de kapsamaktadır. Örneğin korktuğunuz zaman avuçlarınızın terden sıırsıklam oluşu. Burada duygu bir üst kavram, his ise alt kavram olarak karşımıza çıkar (Konrad, Hendl, 2005:18).

2.2. Duygu Türleri

Bilimsel duygu psikolojisinde halen, mevcut duyguların sayısı ve onları birbirlerinden ayıran sınır çizgileri üzerinde bir fikir birliği yoktur. Şu ana kadar ancak, duyguları içine alan birkaç kategorinin nispeten sınırlarını belirlemek mümkün olmuştur (Konrad, Hendl, 2005:28).

Psikologlar heyecanları ve duyguları uzun süre sınıflandırmaya çabalamışlar, fakat herkesin üzerinde anlaşabileceği bir sınıflama bulamamışlardır. Heyecanların sınıflandırılmasından vazgeçen psikologlar, “temel heyecanlar” sorusuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bunlardan Plutchik (1980) sekiz temel heyecan önermiştir: Korku, kızgınlık, neşe, hüzün, yakınlık, nefret, umut ve hayret. Plutchik’e göre diğer bütün heyecan ve duygular da sekiz temel heyecanın karışımından oluşur (Cüceloğlu, 2005b:263).

Son derece karmaşık ve çok yönlü bir süreç olduğundan, heyecanın tanımını yapmak zordur. Ancak bu konuda değişik girişimler olmuştur. Örneğin Young (1973) heyecanı, “içinde bulunulan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendini belirten duygusal süreç” biçiminde tanımlamıştır (Cüceloğlu, 2005b:264).

Heyecan kelimesi basitçe, ister metaforik, ister edebi açıdan olsun, özsel duyguları “hareketlendirmek” biçiminde tanımlanabilir (Cooper, Sawaf, 2003:XI).

Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceğini, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların var olup olmadığını tartışmaktadırlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da, bazı kuramcılar temel

duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir (Goleman, 2006:373). Bu kümelerin başlıca adayları ve bazı üyeleri şöyledir:

Tablo 1. Temel Duygular ile Duygu Kümeleri Tablosu

Temel Duygu	Duygu Kümeleri
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, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani.
Sevgi	Kabul görmek, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet
Şaşkınlık	Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.
Utanç	Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet.

Kaynak: (Goleman, 2006:374'den tablolaştırılmıştır.)

Ayrıca duygular; sakin-olumlu, yakıcı-olumsuz duygular olarak da sınıflandırılmaktadır. Yoğun duyguların ateşli bir yapısı ve davranışlara kötü bir etkisi vardır. Sakin duygular ise olumlu olarak değerlendirilmeler dahi çok daha az incitcidir. Yakıcı duyguların tam aksine bazı kötü olaylar yaşadığımızda, onlarla başa çıkabilmek sakin duygular sayesinde kolaylaşır.

Yakıcı duygular; öfke, kızgınlık, umutsuzluk, depresyon ve pesimizm (kötümserlik), yoğun suçluluk hissi, şiddetli vicdan azabı, değersizlik duygusu, kendinden nefret etme, kendini incitme, heyecan, korku, paniktir.

Sakin duygular; rahatsızlık ve tedirgin olma, üzüntü, pişmanlık, hayal kırıklığı, hafif incinme, ilgi duymadır (Stein, Book, 2003:63).

Kızgınlık tüm hislerin en kafa karıştırıcısı, en yanlış anlaşılanıdır. Psikolog Robert Alberti ve Michael Emmons şu ikilemi ortaya koyarlar: "Kızgınlık çoğu zaman 'günah' (ve dolayısıyla her durumda kaçınılması gereken bir şey), 'özgürlük' (dolayısıyla her durumda dışa vurulması gereken bir şey) ve bu ikisi arasındaki her şey" olarak tanımlanır (Alberti, Emmons, 2001; McKay, Dinkmeyer, 2006:101).

Öfke, hoşlanmadığımız bir duygudur (Dyer, 2006:249). Alışkanlığa da dönüşebilir (Grand, 2005:121). Öfkelenme ve sinir nöbetleri sağlık ve ilişki sorunları yaratır. Sövmek, yaftalamak, hakaret etmek ya da tehdit etmek. Hepsi de cesaretsizlik göstergesidir (McKay, Dinkmeyer, 2006:104).

Kızgınlığın bazı işaretleri şunlar olabilir;

- * Kalkık kaşlar,
- * Büzük ağız,
- * Kısılmış ve açılmış gözler,
- * Katı vücut duruşu,
- * Gevelemek,
- * Sert bir tavırla karşınızdakinin üzerine yürümek,
- * Kollarını göğüste birleştirmek,
- * Parmağınızı karşınızdakine sallamak,
- * Ellerinizi kalçalara koymak,
- * Ses yükseltmek,
- * Sert ses tonu,
- * Dönüp gitmek (McKay, Dinkmeyer, 2006:125).

Önemli olan kızgınlığın yalnızca dışavurulması değil, nasıl yönetileceğidir (Geçtan, 2006:65). Bundan 2300 yıl önce (M.Ö. 348-322) yaşamış olan Yunan Filozofu Aristoteles, öfkeyi yönetmenin ne kadar zor olduğunu fark etmişti. “Herhangi bir kimse öfkelenebilir. Bu kolaydır. Ne var ki doğru insana, doğru derecede, doğru zamanda, doğru maksatla ve doğru biçimde öfkelenmek, işte bu zordur” (Clark, 2000:189).

Kişiyi ve hatalı davranışını ayırmak zorundasınız. Hatalı davranışını eleştirebilirsiniz, hatta hatalı davranışından ötürü bir yaptırım uygulayabilirsiniz; fakat kişiyi topyekûn eleştirmeye hakkınız yoktur. Kişiyi topyekûn eleştirmek insana saygısızlıktır, onun onurunu umursamazlıktır (Dökmen, 2006b:67).

Öfke, bir şeyin yanlış olduğunu iletmede yararlı, yapıcı ya da yıkıcı olabilir (Grand, 2005:117). Sosyal psikolog Carol Tavris, kızgınlığı ifade etmenin sadece şu beş şartı yerine getirdiğinde etkili olabileceğini söylüyor:

- *Kızgın olduğunuz insana yönelik olduğunda,

*Kontrolü geri kazanma ve adaleti sağlama arzunuzu tatmin ettiğinde,

*Değişime teşvik ettiğinde ya da karşınızdaki insanın tavrını anlamanızı sağladığında,

*Kızgınlık karşınızdaki insana anlamlı gelecek şekilde ifade edildiğinde,

*İfadeniz misilleme değil, dayanışma amaçlı olduğunda (Tavris, 1989; McKay, Dinkmeyer, 2006:116).

Bir çok kişi saldırganlığı öfkeyle karıştırır. Öfke bir duygu iken, saldırganlık bir eylemdir. Dahası, saldırganlık otokontrolün kaybolması ve başkalarını korku ve tehdit yoluyla kontrol etmeye yönelik bir girişimdir. Öfke, sizi yalnızca özgüvene yönelik tehditlere karşı uyarması ile değil, aynı zamanda tehditle baş etmek için gereken tavrı almanız için size enerji kazandırmasıyla son derece olumlu bir duygudur. Acil duyguları ne kadar erken ayırt ederseniz, sizi tehdit eden şeyi çözmek için yapıcı eylemlerde bulunmak o derece kolay olur (Humphreys, 2003:174).

2.3. Duyguların Önemi

Freud'un dediği gibi, duygusal hayatın büyük bir kısmı bilinçaltındadır; içimizde hissettiklerimiz çoğu kez bilinç düzeyine erişmez. Her duygu bilinçaltında olabilir, zaten çoğu zaman da öyledir. Fizyolojik açıdan duygu, genellikle kişi onu fark etmeden başlar. Duyguların, bilinçaltı ve bilinçli olarak iki düzeyi vardır. Duygunun bilince ulaştığı an, onun aynı zamanda frontal (ön) kortekse bir duygu olarak kaydedildiği andır (Goleman, 2006:87).

Duygular yaşamsal değer taşıyan davranışlardır (Barutçugil, 2002:80). Duygularımızın düşünce ve eylemlerimiz üzerinde büyük bir etkisi vardır (Stevens, 1998:23). Duygular, davranışı etkiler (Tutar, 2000:143). Duygular bizi yeterliklere yönlendirir. Davranışı teşvik eder ve bilgiyi süzmemizi ve deneyimimizi yapılandırmamızı sağlar (Merlevede, ve diğ., 2006:194).

Gerçekte duygular aynı olmakla beraber, kültür, yaş, cinsiyet, meslek, statü gibi nedenlerle duyguyu ifade etme kuralları değiştiğinden duygunun iletişimi farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2002:79).

İnsanlar akılları, mantıkları kadar duygularının da etkisinde kalırlar. İnsanları etkileme sürecinde duyguların önemli bir yeri vardır. Duygularımız

karşımızdaki insanların davranışlarının biçimlenmesinde rol oynarlar (Toktamışoğlu, 2004:76).

Schrerer, duyguların en önemli fonksiyonlarını üç temel grupta toplamaktadır; bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak (Feldman, 1996; Çakar, 2002:4).

İnsanlar kendilerine olanları her zaman kontrol edemezler. Ancak, duygularını nasıl yorumlayacaklarına ve yöneteceklerine kendileri karar verebilirler. Kendi kişisel değeriniz, düşünceleriniz, tepkileriniz ve eylemleriniz hakkındaki geçmiş deneyimlerinizden sonuçlar çıkararak kendinizi ve duygularınızı kontrol edebilirsiniz (Barutçugil, 2002:82).

Duyguların genel özellikleri şunlardır; 1.İnsana özgü temel duygular vardır. 2. Duyguların biyolojik kalıpları vardır. 3. Duygular kişiye özeldir. 4. Duygu önce bedene yansır. 5. Duygular ortak arar. 6. Duygular geçicidir. 7. Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir (Değişen şartlara rağmen duygunun sürmesi patolojik olarak yorumlanır) (Baltaş, 2006b:7). Bunalımlı davranışların uzun sürmeleri halinde ciddi sorunlar ortaya çıkar (Keenan, 1997a:44).

Duygusal sorunların çeşitli önem dereceleri vardır. Bazıları, gündelik yaşantılardan doğarken, diğer bazıları köklü patolojik durumların yansımasıdır. Normal bir duygusal sorun, herkesin karşılaşmayı bekleyebileceği küçük bir duygusal krizden doğar. Bu tür sorunların gerektiği şekilde ele alınarak çözümlenmesi kişiyi güçlendirir (Salk, 2002:12).

Yapılan birçok araştırma, duygularımızın beden dilimizi etkilediği gibi, ilginç bir şekilde beden dilimizin de duygularımızı etkilediğini göstermiştir (İzgören, 2006:131). Hepsi olmasa da çoğu duygular bedensel tepkilere neden olurlar (Ledoux, 2006:49). İki çeşit vücut dili vardır: vücudumuzun söylemeye çalıştıkları ve sizin vücudunuzla başkalarına söyledikleriniz (McKay, Dinkmeyer, 2006:124).

Etkili bir insanın en önemli yardımcısı iletişimdir. İletişim, bir değer verme sorunudur; etkileşim içermeli ve karşılıklı olmalıdır. Söylemek yerine söylenmek iletişim kazalarına davetiye çıkarır. Söylenmenin temelinde yatan;

düşüncelere, fikirlere, farklı bakış açılarına daha az tolerans gösterilmesidir. Dinlemek, önemsenmenin önemli bir göstergesidir ve insanlar sizinle konuşurken önemsenmeyi bekler. (Toktamışoğlu, 2004:90-120). İnsanların sözünü kesmek, ne söyleyeceğini önceden anladığınızı söylemek, konuşma hakkı vermemek, sen benim için önemsizsin, değersizsin, seni umursamıyorum, her şeyi ben bilirim mesajı verir.

İnsanlarla iletişimin üç ögesi vardır: Kelimeler, ses tonu ve bedenin dili. Sosyal psikologların yaptıkları araştırmalara göre ortalama bir iletişimde kelimelerin önemi % 10, ses tonunun önemi % 30, beden dilinin önemi % 60 olarak bulunmuştur (Baltaş, 2003:214). Duygusal iletişimin % 90'ı sözsüz olarak beden dili ile gerçekleştirilmektedir (Baltaş, Baltaş, 2003:159). Sözlü iletişimler “dil ve ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırılar. Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. özellikler, dil ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir (Dökmen, 2006a:27).

Düşünce, duygusal hafıza, duygu ve bedensel deneyimin hepsi de psikolojik hayatın bileşenleridir; birbirinden ayrılamazlar. Bedeni ihmal ederek duyguyu anlamaya kalkışırsanız, duygunun verdiği mesajı kaybedersiniz. Duruşumuz, yüz ifademiz ve “beden dilimizle” duygularımızı ifade ediş şeklimiz söylediğimiz sözler kadar önemlidir. Beden dilinin olmadığı bir sosyal yaşam düşünülemez. Bilinçaltındaki, söylenmemiş gizli duygular ancak böyle ifade edilir (Grand, 2005:134).

Kişinin duygusal durumunun işaretleri şu şekilde olacaktır; 1. Yüz ifadeleri (gözler, ağız ve alın özellikle belirleyicidir), 2. Göz temasında bulunma veya bulunmama, 3. Ses tonu, 4. Bedenin duruşu (sinmek, kollar çaprazlanmış, geriye yaslanmak gibi), 5. Kontrollü durmakta zorluk çekme, 6. Psikolojik durum (avuç içinin terlemesi, gergin kaslar, dişlerini sıkma), 7. Genellikle tartışmacı veya sessiz bir havada olmak, 8. İlgisiz veya dikkati dağınık görünmek. (Davis, 2004:118)

Vücudunuz, içinde duygusal olarak neler olup bittiğinin barometresidir. Örneğin, korku fiziksel olarak midenizdeki bir ağrı ya da kalp veya nabız atışınızdaki bir artış biçiminde yaşanabilir. Depresyon; kendini iştahsızlık, uykusuzluk, ya da midede bir boşluk hissi ile ortaya koyabilir. Öfke tüm bedenin kasılması ile varlığını gösterebilir. Kin ve kırılabilirlik altında bir ağrı, omuz ya da çene kaslarının gerilmesi, ya da dişlerin sıkılması ile belirebilir (Humphreys, 2003:173).

Duygusal yaşantı süresince bedende fizyolojik olaylar oluşur. (Cüceloğlu, 2005b:263). Duygular ve fiziksel tepkiler (işaretler) yakın ilişki içindedir. Duyguları tespit edebilmek için vücudunuzun sesini dinlemeniz işe yarayacaktır (Stein, Book, 2003:68).

Tablo 2. Duygular ve Fiziksel İşaretler (Tepkiler) Tablosu

DUYGULAR	FİZİKSEL İŞARETLER (TEPKİLER)
Kızgınlık	Kalp çarpıntısı, hızlı soluk alma, terleme
Öfke	Soğuk bakışlar, yüksek sesle kızgın bir konuşma tarzı
Depresyon	Bitkinlik
Hayal kırıklığı	Kambur bir duruş
Umutsuzluk	Gevşek bir duruş, havaya bakma, yavaş ve titreyen bir ses, sıklıkla iç çekme
Endişe	Tedirginlik, kalp çarpıntısı, hızlı soluk alış verişler
Korku	Gerginlik
Panik	Ağrıyan kaslar, baş ağrısı, boyun ve omuz kaslarının gerilmesi.

Kaynak: (Stein, Book, 2003:68)

Duygularınız, problemin fark edilecek kadar büyük, fakat acilen çözüme ulaştırılması için henüz küçük olduğu zamanlarda harekete geçmeniz için sizi uyarır. Duygularınıza kulak verip onları anlayarak içinde bulunduğunuz zor durumun üstesinden ustaca gelir, gelecekte karşılaşacaklarınızı da engellemiş olursunuz. Tam tersini yapıp duygularınızı bastırırsanız, bu duygular hızlı bir şekilde içinizde gerilim, stres ya da endişe gibi rahatsız edici duygulara dönüşür. Karşılık verilmemiş duygular bedeninizi ve aklınızı zora sokar (Bradberry, Greaves, 2006:64).

Kendini tanımayan bir kimse gerçek duygularının farkında olamaz (Cüceloğlu, 2006c:34). Olumsuz duyguların kontrolü; kişinin fevri davranışlarını engelleyen ve başarı üstünde belirleyici olan bir beceridir (Baltaş, 2004c:30). Amaç duyguları bastırmak değil, dengedir: Her duygunun

kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Tutkusuz bir hayat, yaşamın kendi zenginliklerinden kopuk ve yalıtılmış, donuk, çorak bir kayıtsızlık alemine dönüşebilir. Ancak Aristoteles'in tespit ettiği gibi, makul olan uygun duygudur, yani koşullarla orantılı biçimde hissedebilmektir. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratır; kontrolden çıktığında, aşırı ve ısrarlı patolojik bir hale gelir. Kişiyi felç eden baskın kaygılanmada, öfkeye dönüşen kızgınlıkta ve manik ajitasyonda olan da budur (Goleman, 2006:89).

Heyecanlar ve duygular insan yaşamında iki temel görev yaparlar:

* Temel gereksinmelerimizin karşılanıp karşılanmadığını ve doyum derecesini bildirirler,

* Davranışın temelinde yatan enerjiyi ve enerjinin yönünü belirlerler (Cüceloğlu, 2006d:108).

Duygusal özbilinci yüksek insanlar da; "Ben kimim?", "Nereye gidiyorum?", "Ne istiyorum?" gibi sorulara yanıt bulmak için en derin hislerini kullanırlar (Goleman, 2005:79).

Sonuç olarak; duyguların alışlagelen anlamları ile içermesi gereken anlamları aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 3. Duyguların Alışlagelen Anlamları ile İçermesi Gereken Anlamlarının Karşılaştırılması

ALİŞİLAGELEEN	İÇERMESİ GEREKEN
Zayıflık işaretidir.	Güçlülük işaretidir.
İş yaşamında yeri yoktur.	İş yaşamında elzemdir.
Duygulardan kaçın.	Duygular öğrenmeyi ateşler.
Karışıklık	Berraklık
Onları bastır.	Onları bütünleştir.
Duygusal insanlardan kaçın.	Duygusal insanları arayıp bul.
Sadece düşüncelere kulak ver.	İçindeki duyguyu dinle.
Duygusal olmayan sözcükler kullan.	Duygusal sözcükler kullan.
Sağduyuyu bozar.	Sağduyu için önemlidir.
Dikkati başka yere çeker.	Bizi motive eder.
Zayıflık işaretidir.	Bizi güçlü ve canlı kılar.
Muhakemeyi engeller ve yavaşlatır.	Muhakemeye güçlendirir ya da hızlandırır.
Denetime engel oluşturur.	Güven ve bağlantı oluşturur.
Toplumsal kuralları zayıflatır.	Ahlaki değerleri harekete geçirir.
Nesnel bilgi akışını engeller.	Yaşamsal önemde bilgi ve geribildirim sunar.
İdari planlamayı karmaşılaştırır.	Yaratıcılık ve yenilikçiliği ateşler.
Otoriteyi baltalar.	Otorite olmadan nüfuz oluşturur.

Kaynak : (Cooper, Sawaf, 2003:XXXIX)

3. ZEKÂ KAVRAMI

Sokrates'in "kendini bil", Aristoteles'in "düşünüyorum: o halde varım" sözü bütün bir uygarlığın çerçevesini çizmiştir (Gardner, 2004:6).

Sosyal bilimciler, bir insanın IQ'sunu tam olarak neyin oluşturduğu konusunda hala tartışıyorlar. Fakat birçok uzman; bellek, sözcük dağarcığı, anlama, sorun çözme, soyut muhakeme, algılama, bilgi işleme ve görsel-motor becerilerini içeren, hem sözel hem de sözel olmayan yetenekleri belirleyen Wechsler Zekâ Ölçekleri gibi standartlaştırılmış zekâ testleriyle ölçülebileceği konusunda hemfikirdir (Shapiro, 2004:19).

Zekâ, her zaman insanların fikirlerini değerlendirme, mantık kullanma, sayılarla işlem yapma, benzerlikleri tanıma, çıkarımlarda bulunma ve yeni kavramlar benimseme olarak düşünülmüştür. Tüm bu işler açıkçası bilişsel entelektüelin alanına girer. IQ testleri insanların bu becerilerini değerlendirirken, skorlar tümüyle bilişsel beceriler üzerine temellenir. Bu testlerin büyük kısmı, duygu, istek ve güdülerin temsil ettiği insan deneyimlerinin büyük bir bölümünü göz ardı eder. Zekâ ölçümleri her zaman, insan yaşantısının tek bir özelliğine odaklanır. Bu elbetteki önemli bir özelliktir ama tek özellik değildir (Davis, 2004:4).

3.1. Zekânın Tanımı

Zekâ; insanın düşünme yeteneğinin bütünüdür. Yeni durumlara ve uyarılara uyabilme yeteneğidir (Baltaş, Baltaş, 2002:48).

"Klasik zekâ" IQ testleriyle ölçülen şey olarak tanımlanabilir (Merlevede, ve diğ., 2006:25). Bilişsel zekâ, konsantrasyon, madde organizasyonu, planlama, kelimeleri kullanma, anlama ve onları gerçeklere göre düzenleme ile ilgilidir. Kısacası IQ, kişinin bireysel bankasıdır. Kişinin hafızası, kelime hazinesi ve görsel beyin koordinasyonudur (Stein, Book, 2003:33).

IQ veya bilişsel zekâ; bireyin entelektüel, analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümüdür. Sözselsel, uzaysal ve matematiksel becerileri kapsar. Yeni bilgileri ne hızla öğrendiğimizi, ödev ve egzersizlere ne derece odaklanabildiğimizi, objektif bilgiyi hafızamızda ne kadar tutabildiğimizi,

sayıları beceriyle kullanıp kullanmadığımızı, soyut düşünme ve analitik problem çözme yeteneğini ölçer (Stein, Book, 2003:27).

Psikolog Willian Lois Stern, zekâyı “Düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceridir; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlayabilmedir” diye tanımlar.

Psikolog David Wechsler ise zekâyı “Bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücü gibi ferdin global başarılarıdır” diye tanımlar (Konrad, Hendl, 2005:42).

Sonuçta zeka testinden elde edilen veri, insanın okul konularını halledebilme becerisini gösterir. Ancak onun daha sonraki hayatındaki başarısına dair pek az şey söyler (Gardner, 2004:3).

3.2. Zekâ Kuramları

İnsan zekâlarına ilişkin herkesin üzerinde anlaştığı ve evrensel kabul gören tek bir liste yoktur ve asla olmaz da (Gardner, 2004:84).

Yakın zamana değin sadece tek boyutlu matematiksel ve uzaysal beceriler (bilişsel yetiler) ile tanımlanan ve ölçülen zekâ kavramı; artık çok boyutlu algılanmaktadır. Dolayısıyla zekâ olgusu içinde artık iletişim yeteneği, insan ilişkileri, algılama, özbilinç, sezgi, inançlar gibi çok sayıda gösterge bulunmaktadır (Yaylacı, 2006:21).

3.2.1. Howard Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı

Entelektüel ve duygusal yetiler arasındaki ayrıma işaret eden etkili zekâ kuramcılarında biri, yaygın biçimde itibar gören “çoklu zekâ modeli”ni 1983 yılında ileri sürmüş bir Harvard’lı Psikolog olan Howard Gardner’dı. Yedi zekâ türünden oluşan listesi, sadece alışlagelmiş sözel ve matematiksel yetileri değil, iki “kişisel” çeşidi daha içeriyordu: kendi iç dünyasını ve sosyal becerilerdeki ustalığını bilmek (Goleman, 2005:393).

Psikolog Howard Gardner çoklu zekâ kuramını savunan en önemli bilim adamıdır. Standart psikometrik araçlarla ölçülebilen tek bir zekâ olduğuna dair geleneksel kuramı şiddetle eleştiren Gardner, her bireyin birbirinden farklı pek çok zekâsının olduğu ve bunların her birinin kendine

özgü bir biçimde geliştiği ve çalıştığı tezini ortaya atmıştır. Çoklu zekâ teorisi bugün yaygın olarak kabul görmektedir.

Psikolog Howard Gardner, çoklu zekâ teorisinde, her insanın en az yedi çeşit ölçülebilir zekaya sahip olduğunu söylemektedir. Bunlar:

*Sözel ve dilsel zekâ (dil zekâsı); dil ile iletişim kurmamızı sağlar, dili değişik şekillerde kullanma yeteneğidir.

*Mantıksal / Matematiksel zekâ; soyut ilişkileri kullanma ve değerlendirmeyi sağlamaktadır.

*Görsel / mekansal zekâ; imajları algılara dönüştürmeyi ve görsel hafızayı kullanmayı sağlamaktadır. Zihinsel imajlar oluşturma, grafik görüntüler yaratma becerisidir.

*Bedensel / kinestetik zekâ; vücudu etkili şekilde kullanmayı sağlamaktadır. Beden ve aklın uyumlu kullanımınıdır.

*Müzikal / ritmik zekâ; sesle anlam ve kavram yaratmadır.

*Kişilerarası / sosyal zekâ; başkalarının duygularını ve niyetlerini ayırt etmemizi, anlamamızı sağlamaktadır.

*Benlik zekâsı (kendini bilme); duygularımızı ayırt etmeyi ve doğru zihinsel modeller oluşturmamızı sağlamaktadır (Gardner, 2004:101-339).

Gardner, daha önce tanımladığı bu yedi tür zekâyâ, doğa ve varoluşsal zekâ olmak üzere iki zekâ türü daha eklemiştir. Ayrıca Gardner bu zekâ türlerine yenilerinin eklenebileceğini vurgulamıştır. Nitekim 1999 yılında Sherman; tat alma, koklama ve dokunma olarak iki yeni zekâ türü daha tanımlamıştır (Erçetin, 2004:10).

*Doğa zekâsı; doğal çevredeki karmaşık örüntüleri görme, anlama ve tanıma yeteneğidir.

*Varoluşsal zekâ; varoluşa ilişkin temel soruları tartışabilme yeteneğidir.

*Tat alma – koku alma zekâsı; bu tür zekâyâ sahip kişiler, tat alma ve koku alma konusunda üst düzeyde duyarlıdır.

*Dokunma zekâsı; dokunarak dünyayı algılama ve anlama yeteneğidir.

3.2.2. Robert Sternberg'in Triarşik Zekâ Kuramı

Bu teorinin diğerlerinden farkı zekânın kültürel ve evrensel boyutunu incelemesidir. Çevre ve kültürün zekâ üzerindeki etkisine dikkat çekilerek, bu unsurların zeki ve zeki olmayan davranışın neler olduğuna karar verdikleri açıklanıyor. Orijinallik ve otomatikleşme, davranışları zeki davranışlara dönüştüren iki beceri boyutudur (Konrad, Hendl, 2005:53).

Sternberg, bilişimsel, bağlamsal ve deneyimsel olmak üzere üç alt kuramı içeren bu kuramında, zekânın etkileşerek işleyen farklı bileşenlerden oluştuğunu, bireyin içsel, dışsal dünyası ile deneyimlerinin zekâyla ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Sternberg, **bilişimsel alt kuramda**; bireyin zekice davranış geliştirmesinde kullandığı bilişsel süreçler ve yapılardan oluşan içsel dünyasını, **deneyimsel alt kuramda**; bireyin deneyimlerinin, zekâsına iç ve dış dünyayla ilişkilerine etkisini, **bağlamsal alt kuramda**; bireyin çevresel istemleri değerlendirmekte kullandığı süreçler ve dış dünyasını ele almış zekâyı bu bütünlükte açıklamıştır. Bu bütünlük içinde akademik, pratik ve yaratıcı olmak üzere geliştirilebilir, değiştirilebilir ve esnek olduklarını vurguladığı üç tür beceri tanımlamıştır (Sternberg 1983:14-18; Erçetin, 2004:14-19).

3.2.3. Robert Sternberg'in Başarı Zekâsı Kuramı

Başarı zekâsı kuramı, triarşik zekâ kuramının genişletilmesi ve geliştirilmesinin bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Sternberg (1997) kuramında, herkesin kendi sosyokültürel bağlamında, kendi başarı tanımına göre, başarılı olması için gereken yeteneklerinin tümünü başarı zekâsı olarak tanımlamaktadır.

Sternberg başarı kavramının göreceli olmasına rağmen başarı zekâsına sahip insanlarda ortak bazı özellikler bulunduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır;

- * Kendi kendini güdülemek,
- * Kendini kontrol etmeyi öğrenmek,
- * Azimli olmak,
- * Yeteneklerinin farkında olmak ve en üst düzeyde kullanmak,

- * Başlatıcı olmak ve düşüncelerini eyleme dönüştürmek,
- * Sonuç ve ürün odaklı olmak,
- * İzleyerek, sonuç alarak amaca ulaşmak,
- * Başarısızlığı göze almak, riske girmek,
- * Sorumluluğu üstlenmek ve kendi kendine acımamak,
- * Bağımsız olmak,
- * Ertelememek,
- * Bireysel sıkıntıların üstesinden gelmek ve kendine güvenmek,
- * Amaca odaklanmak, yoğunlaşmak,
- * Zamanını ve enerjisini iyi bir biçimde kullanmak,
- * Bütünü ve parçaları algılamak,
- * Analitik, yaratıcı ve pratik düşünme becerilerini en iyi biçimde dengeleyerek kullanmak (Erçetin, 2004:24-30).

3.2.4. Stephen Ceci'nin Biyolojik Yaklaşım Kuramı

Ceci (1990), genel zekâ ya da g faktörü biçiminde tanımlanan tek bir zekâ kavramına karşı çıkmış; zekâyı biyolojik temelleri olan çoklu bilişsel potansiyel, bağlam ve bilgi bütünlüğünde değerlendirmiştir. Tek bir zekâ kavramına karşı çıkan Ceci, zekâyı ilişkin tanımladığı boyutları şöyle açıklamıştır:

Çoklu bilişsel potansiyel: Zekâ çok sayıda yeteneği ve bilişsel potansiyeli ifade eder. Tek bir zihinsel enerjiyle açıklanamaz. Her potansiyel, yeni ilişkilerin keşfedilmesini, düşüncelerin izlenmesini, belirli bir alana ilişkin bilgi kazanılmasını olanaklı kılar.

Bağlam: Bağlamı, biyoekolojik çerçevede, geniş kapsamlı bir kavram olarak ele almıştır. Bağlam kavramı, bilgi alanları, kişilik, motivasyon, eğitim, bireyin yaşadığı yerin tarihi gibi pek çok öğeyi kapsar. Her biri bireyin bilişini, kavrayışını etkileyebilen bu öğeler, problem çözmenin zihinsel, sosyal ve fiziksel bağlamını oluştururlar.

Bilgi: Bilişsel süreçlerle kazanılan enformasyon, kurallar, inançlar, tutumlar vb.'ni içerir. Bilgi, karmaşıklık, ayrıntı, kişilik düzeyine göre uzun dönemli bellekte, örgütlenir ve yapılandırılır. Bilgi ne kadar karmaşık, ayrıntılı ve ilişkiliyse o kadar güçlüdür. Bilgi ve bilişsel süreçler iç içedir. Bilgi, ne

kadar iyi örgütlenmişse, zihinsel süreçler o kadar etkilidir. Zihinsel süreçler ne kadar etkiliyse, bilgi o kadar iyi biçimde örgütlenebilir ve ayrıntılandırılabilir (Erçetin, 2004:31-33).

3.2.5. Duygusal Zekâ Kuramı

1985 yılında Reuven Bar-On, kişinin EQ'ı "duygusal alan" olarak adlandırdığı bir zekâ bölümünü düşünmüş, bu becerilerin geleneksel bilişsel yeteneklerden daha etkili olduğunu fark etmiştir (Stein, Book, 2003:12).

1990 yılında duygusal zekâ terimini ilk ortaya koyan ve tanımını yapan Peter Salovey ve John Mayer'dir (Salovey, Mayer, 1990:189).

Duygusal zekâ kavramı bir çok araştırmacı tarafından incelenmiş, 1995 yılında Daniel Goleman'ın iş başındaki performans ve kurumsal liderliğe odaklanan "Duygusal Zekâ" adlı yapıtıyla gelişmiş ve popülerlik kazanmıştır (Goleman, 2006:12).

Goleman'ın duygusal zekâ kuramı;

- * Özbilinç,
- * Kendine çekidüzen verme,
- * Motivasyon,
- * Empati,
- * Sosyal beceriler olmak üzere EQ'nun beş boyutunu kapsamaktadır

(Goleman: 2005:38-39).

Ayrıca; Robert K. Cooper ile Ayman Sawaf'ın kuramı da yönetimde ve organizasyonlarda duygusal zekâyâ odaklanmaktadır (Cooper, Sawaf, 2003:IX).

Duygusal zekâ kuramlarının ortak temeli; kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma, anlama, düzenleme, kontrol etme ve amaca uygun, etkili olarak kullanabilme becerisini içermektedir.

4. DUYGU VE ZEKÂ İLİŞKİSİ

Herşey beyinde başlar ve biter. İlk hareketlerimizden (nefes alma, göz kırpması, beslenme ihtiyacı) fiziksel olarak ölü olduğumuz ana kadar, her düzeyde bir iş yapma emri beynimizden gelmektedir (Grant, 1998:1).

Beynimiz birbirinden farklı iki girdi sistemine sahiptir. Bunlardan biri enformasyonu işlemekten geçirirken, diğeri anlamı işlemektedir. Birisi mantıksal ve bilişsel düzeyde uğraşırken, diğeri duygular veya etkiler ile ilgilenmektedir. Her iki sistem beynin aldığı tüm girdileri eşanlı olarak işlemektedir. Şu bir gerçektir ki bilgileriniz ve mantığınız duygularınıza yol gösterirken, duygularınız da bilinçli bilgilerinize enerji verir ve canlandırır. Hepimiz için çok önemli bir gerçek, yaşamımızı sağlıklı bir şekilde sürdürmek için düşüncelere ve duygulara ihtiyaç duyduğumuzdur (Barutçugil, 2002:80).

Karar anında seçim yapabilmek konusunda insanoğlunun varoluşundan beri duygular yol göstermeye devam ediyor. Ne var ki, akılla etkileşimini belli bir dengeye oturtamayan duygular hedef şaşırtıcı, acı verici, hatta yok edici olabilir. Ancak harekete geçmek için gerekli olan enerjiyi sağlayan duygular, akılla birleştiğinde yol gösterici, harekete geçirici bir işlevi yerine getirir (Baltaş, 2006b:10).

Duyguları zekâdan ayırmaya çalışmakla, sadece organizasyonlar bünyesinde değil, kendi özel yaşamlarımızda da büyük bir bedel ödedik. Bu sonuca sadece sezgisel yolla varmıyoruz, aynı zamanda modern bilimin her gün duygusal zekânın – salt IQ'nun ya da beyin gücünün değil – iyi kararların, en dinamik ve kârlı organizasyonların, en tatminkâr ve başarılı yaşamların temelinde yattığına ilişkin kanıtları da bizi bu sonuca götürüyor (Cooper, Sawaf, 2003:X).

Duygularımız, sezgilerimiz yaşamımızda aklımız ve mantığımız kadar önemli bir yere sahiptir (Toktamışoğlu, 2004:12). Artık, “Ben kararlarımı aklımla veririm,” diyen kişilerin bilimsel açıdan kabul edilemeyecek bir yargıda bulduklarını biliyoruz (Baltaş, 2006b:5). Bütün kararların dayandığı mutlaka duygusal bir temel vardır (Baltaş, 2006b:55).

Iowa Üniversitesi Tıp Fakültesi Nöroloji Bölümü Başkanı Antonio Damasio şunları söylemektedir: “Aslında, muhakeme/karar verme ve

heyecan/his beyinde kesişirler... Beynin içinde, muhakeme dediğimiz hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme dediğimiz cevap seçiminden oluşan bir sistemler topluluğu vardır. Beyindeki bu sistemler topluluğu aynı zamanda heyecan ve duygularla da ilişkilidir. Duyguların ve heyecanın muhakeme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu noktada, duyguların öncelikli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Duygular, zihinsel yaşantımızda egemendir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedirler. Etkileri muazzamdır” (Cooper, Sawaf, 2003:XI).

4.1. Bilişsel Zekâ (IQ) ve Duygusal Zekânın Karşılaştırılması

IQ ve duygusal zekâ birbirlerine karşıt değil, birbirlerinden ayrı yetilerdir (Goleman, 2006:74). Ayrıca, bilişsel zekâ ve duygusal zekâ birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcıdır; aslolan duygusal zekâ ve bilişsel zekânın işbirliğidir. Davranışlarımızı yönlendiren, kurduğumuz ilişkileri ve niteliklerini belirleyen bilişsel zekâ değil, ağırlıklı olarak duygusal zekâdır. (Baltaş, 2006b:7).

Tek başına IQ insanın hayatta başarılı olmasını sağlayamaz, ancak duygularla ilişkilendirildiği takdirde başarı elde edilebilir. Elinden geleni ortaya koymak için her iki zekâya da ihtiyaç vardır (Konrad, Hendl, 2005:13).

İnsanlar genel zekâca birbirlerinden farklı oldukları gibi, duygusal zekâca da farklıdır. Duygusal zekâ, kalıtım yoluyla değil, öğrenme yoluyla kazanılabilir (Clark, 2000:27).

Duygusal zekâ düzeyimiz kalıtımsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de sadece çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. Öyle anlaşılıyor ki, onüç ile ondokuz arasındaki yaşlardan sonra pek fazla değişim göstermeyen IQ'nun tersine, duygusal zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır. Biz yaşamayı sürdürerek deneyimlerimizden ders aldıkça, gelişmeye devam eder ve bu alanda gitgide daha yeterli olabiliriz. Aslında, insanların duygusal zekâ düzeylerini yıllar boyunca takip eden incelemelerin gösterdiği gibi, kişiler kendi duygularıyla ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal maharetlerini bilmekte ustalaşmakta, bu yetenekleri de pekiştirmektedir (Goleman, 2005:14).

Duygusal zekâ öğrenilebilen, esnek bir yetidir. Bazı insanların duygusal zekâsı doğuştan yüksek olabileceği gibi, diğer insanlar da sonradan yüksek bir EQ geliştirebilirler (Bradberry, Greaves, 2006:46). Duygusal zekânızı geliştirmenin önemli bir parçası, bakış açısını değiştirebilmeyi ve bir duruma, başka bir insanın bakış açısından bakabilmeyi içerir (Merlevede, ve diğ., 2006:261).

Duygular akıllı kararlar için vazgeçilmezdir. Akıl, duygusal zekâ olmadan verimli çalışamaz. Doğru olan yolu bulmakta duygusal zekânın önderliğine ihtiyaç vardır (Baltaş, 2006b:13).

Yapılan araştırmalar her alanda sıradışı, üstün performans gösteren kişilerin duygusal yeterliliklerinin, zihinsel yeteneklerinden iki kat daha fazla önem taşıdığını göstermektedir (Toktamışoğlu, 2004:80).

Duygusal zekâ söz konusu olduğunda ne kadınlar erkeklerden “daha akıllı”, ne de erkekler kadınlardan üstündür. Binlerce kadın ve erkeğin duygusal zekâları üzerine yapılan bir analiz, kadınların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğunu, daha fazla empati gösterdiğini ve kişilerarası ilişkilerde daha becerikli olduğunu bulgulamıştır. Öte yandan, erkekler kendinden daha emin ve iyimserdir, daha kolay uyum sağlar ve stresle başa çıkmada daha başarılıdır (Goleman, 2005:13).

İnsan beyninin fonksiyonları üzerinde yapılan son araştırmalarda, insan zekâsının gerçek ölçütünün IQ değil, kişilerin EQ düzeyi olduğu savunulmaktadır (Baltaş, Baltaş, 2003:158).

Çözümsel mantığın yanısıra duygularınıza da yer verdiğinizde, sezgileriniz ve duygusal zekânız, olası yüzlerce seçenek veya senaryoyu çok kısa sürede tarayabilmenizi ve en iyi çözüme saatler yerine saniyeler içinde ulaşmanızı sağlar. Araştırmalar, sadece bu sürecin yüksek hızını değil, bunu yapanların genellikle salt zekâyâ güvenenlerden daha iyi çözümler bulabildiğini de göstermektedir (Cooper, Sawaf, 2003:XIII; Erginsoy, 2002:32).

4.2. Duygusal Zekâ Algılaması

Duygusal zekânın merkezinde amigdalanın işleyişi ve neokorteksle olan ilişkisi yatmaktadır (Goleman, 2006:43).

Beyin ve beyin fonksiyonları üzerine günümüze değin çok sayıda deney, araştırma ve kuram geliştirilmiştir. 1960 ve 1970'lerde beyin teorileri, beynin sağ ve sol olmak üzere iki ayrı bölümden oluştuğu iddiası üzerine kurgulanmıştır. Böylece beynin sol tarafının; konuşma, mantıksal, analitik, kontrollü, entelektüel gibi yönleri; sağ tarafının ise sanatsal, holistik, ruhsal, duygusal ve sezgisel gibi yönleri temsil ettiği belirtilmektedir. Konuyla ilgili daha sonraki çalışmalarda ise, beynin basit bir sınıflandırmayla ayrılamayacak kadar karmaşık bir yapıyı temsil ettiği ve kendi içinde yer alan bazı bölümlerinin (limbik sistem, serebral korteks gibi) bütüne katkı sağlayacak biçimde etkin rol oynadığı ortaya konmuştur (Yaylacı, 2006:31).

Sinirbilimciler artık, duygularımızın, vücudun geri kalanına biyokimyasallar şeklinde bilgi gönderen çeşitli beyin yapıları ve salgı bezlerinin desteğiyle talamus, amigdala ve korteksin alın lobları tarafından yönetilen, beyindeki şimşek hızında bir iletişim sistemiyle kontrol edildiğine ve aktarıldığına inanıyorlar (Shapiro, 2004:250).

Limbik sistem; beynin "duyguların mekanı olan bölümüdür (Konrad, Hendl, 2005:175). Duygularımızı ve dürtülerimizi düzenlemenin asıl sorumluluğu bu sisteme aittir. Limbik sistem, duygusal öğrenmenin yer aldığı ve duygusal anıların saklandığı yer olan hipokampusu, beynin duygusal kontrol merkezi olduğu düşünülen amigdalayı ve birkaç yapıyı içerir (Shapiro, 2004:25).

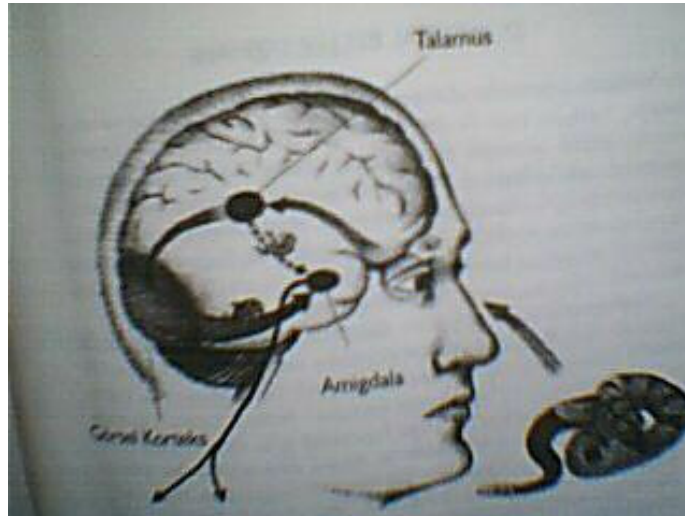
Talamus; duyu organlarından gelen nöronların beyin kabuğuyla olan ilişkisini sağlar. Talamusun belirli bir kısmı, gözden gelen uyarıcıları alır ve beyin kabuğunun görmeye ilgili bölgesine yansıtır. Başka bir kısmı, kulaktan gelen sinirsel uyarıcıları işlemeyle ilgili beyin kabuğu bölgesine iletir. Talamustaki üçüncü diğer bir bölgenin işlevi, omirilikten gelen nöronları, beyin kabuğunun dokunma ve bedenin durumunu algılama ile ilgili kısımlarına yansıtmaktadır.

Hipotalamus; talamusla hipofiz salgı bezinin arasında yer alır; son yıllarda en fazla araştırılan beyin kısımlarından biridir. Büyüklüğü küçük bir kesme şeker kadar olmasına rağmen, gördüğü işlemler son derece önemli ve değişiktir. Hipotalamus heyecanların ve arzuların denetlendiği merkezdir.

Limbik sistem; beyin sapının yukarı kısmıyla ön beyin arasında yer alan nöron ağından oluşur. Heyecan yaşantısı, saldırma ve kaçma davranışlarıyla ilişkisi vardır. Limbik sistemin bir kısmının heyecanları yatıştırıcı bir işlevi vardır, başka kısımları ise tam aksine heyecanları kamçılar (Cüceloğlu, 2005b:74).

Biyolojik olarak algılama birkaç adımda gerçekleşir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi görsel sinyal öncelikle gözün retina tabakasından talamusa ulaşır ve orada beyin diline çevrilir. Mesajın büyük bir kısmı buradan görsel kortekse ulaşır, anlamı analiz edilir ve uygun tepki belirlenir; tepki duygusalsa, duyu merkezlerini harekete geçirmek için amigdalaya sinyal gönderilir. Ancak ilk sinyalin daha ufak bir bölümü, daha hızlı bir aktarımla talamustan dosdoğru amigdalaya gidip daha çabuk (ancak daha az kesin) bir tepkiye yol açar. Böylece kortikal merkezler ne olup bittiğini daha tam anlamadan, amigdala duygusal bir tepkiyi başlatabilir (Goleman, 2006:47).

Çizim 1. Duygusal Zeka Algılaması



SAVAŞ YA DA KAÇ TEPKİSİ

Nabız ve tansiyon yükselir.

Geniş kaslar çabuk hareket için hazırlanır.

Kaynak: (Goleman, 2006:47)

5. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Duygularımız; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Yaptığımız iş, heves ve keyifle – hatta uygun bir düzeyde kaygıyla – motive olduğumuz ölçüde de bizi başarıya ulaştırır. İşte duygusal zekâ tam da bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bilerek ya da körelterek, derinden etkileyen bir güçtür (Goleman, 2006:119).

Duygusal zekâ, İngilizce’de ki karşılığı olan “Emotional Intelligence” sözcüğünün kısaltılmış hali olan EQ “Emotional Quotient” olarak anılmaktadır (Börekçi, 2002:22).

Duygusal zekâ bir çeşit olgunluk ölçütüdür. Duygusal zekânın gelişimi temelde bir “olgunlaşma” yolculuğudur (Toktamışoğlu, 2004:76).

EQ kişilik ile ilgili değildir. Kişilik, bir insanın nasıl düşündüğünü ve davrandığını belirleyen özellikler bütünüdür. Bir insanın karakterini ele aldığımız zaman bu kişi için utangaç, düşünceli, yumuşak başlı esprili ya da sinirli gibi bazı tespitler yaparız. Kişilik de genel olarak duygusal zekâ ile karıştırılan bir konudur. Bu iki kavram birbirinden çok büyük farkla ayrılmaktadır. Öncelikle kişilik, IQ (Intelligence Quotient) kavramına benzer olarak belirlenmiş ölçütlere sahiptir (Stein, Book, 2003:35).

Duygusal zekâ, yüksek bir zekâ katsayısına “IQ” sahip insanların, günlük somut durumlarda başarısız olmaktan kurtulamazken, ortalama bir IQ’su olan başkalarının başarılı olduğu gözlemlenmeye başladığında fark edilmiştir (Merlevede, ve diğ., 2006:24).

En basit tanımı ile duygusal zekâ, duyguların akılcı kullanımudur (Weisinger, 1998:12; Mumcuoğlu, 2002:27).

5.1. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Duygusal zekâ kavramının gelişiminin temellerini aslında ilk kez sosyal zekâ kuramıyla Thorndike’nin (1920) attığı kabul edilmektedir. Thorndike zekâ faaliyetlerini sosyal zekâ, somut zekâ ve soyut zekâ biçiminde üç bileşene ayırmış; sosyal zekâ kavramını ise “kadın, erkek, çocuk, genç, tüm

insanları anlama becerisi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek” biçiminde tanımlamıştır (Yaylacı, 2006:45).

Çoklu zekâ teorisini üreten Gardner, sosyal zekâ kavramını daha ileriye taşıyarak, çalışmalarında sosyal zekâ kavramını kullanmış ve sosyal zekâyı; bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim zekâsından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Buna göre; iç iletişim ve zekâ, bireyin kendisiyle olan iletişimi ve karmaşık ve yüksek düzeyde farklılık içeren duygularını tanımlama becerisi ile ilgilidir. Kişilerarası iletişim ve zekâ ise; bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri ve diğer insanların duyguları, motivasyonları, ruh halleri ve beklentileri gibi farklılıklarını ayırt etme yeteneğidir (Yaylacı 2006:46; Gardner, 2004:101-398).

1985 yılında, Reuven Bar-On literatürde Bar-On olarak adlandırılan çalışmaları ile “Duygusal Alan” kavramını kullanmış, araştırmalarında insanları başarıya ulaştıracak faktörleri ele almıştır. Reuven Bar-On’ın duygusal zekâ tanımı şöyledir: “Kişinin çevresel etki ve baskılara olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan ve yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yetkinliklerdir” (Bar-On, 1995:5). Houston’daki Texas Üniversitesi’nin Tıp Dalı’nda görev yapan Reuven Bar-On’ın kuramı bir çok incelemeye esin vermiştir (Goleman, 2006:12).

Biri New Hampshire Üniversitesi’nde diğeri de Yale Üniversitesi’nden John Mayer ve Peter Salovey adlı iki psikolog 1990 yılında yayınladıkları makalelerinde “duygusal zekâ” kavramını ilk kez dile getirmişlerdir (Davis, 2004:6; Shapiro, 2004:16; Goleman, 2006:7). Makalede, duygusal zekâ kavramı bilimsel olarak test edilmiş ve ilk tanım geliştirilmiştir (Yaylacı, 2006:46). Mayer ve Salovey’e göre (1990:189) “duygusal zekâ; kişinin kendisinin ve başkalarının duygu ve hislerini gözlemleyebilme, aralarındaki farkı ayırt edebilme, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde yol gösterecek şekilde kullanabilme yeteneğidir.” Mayer ve Solovey (1997), sonradan derinleştirdikleri araştırmalarının ışığında daha kapsamlı bir tanım geliştirmişlerdir. Buna göre duygusal zekâ; duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; duyguları ve duygusal

enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları denetleme ve ifade etme yeteneğini içerir (Yaylacı, 2006:47).

Harvard Üniversitesi'nden Psikolog Daniel Goleman ise 1995 yılında yayınladığı "Duygusal zekâ, neden IQ'dan daha önemlidir?" adlı yapıtıyla bu kavramın gelişmesine ve tüm dünyada popülerlik kazanmasına neden olmuştur (Goleman, 2006:8). Goleman'a göre (2005:393) "duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar."

Goleman'ın duygusal zekâ tanımı şöyledir: Hissettiklerimizi bilmek ve bizi zor duruma sokan bu hisleri yönetebilmek, görevleri, hedefleri yapabilmek yönünde kendimizi motive etmek, yaratıcı olmak ve zayıf yönlerimizi geliştirebilmek, diğerlerinin hislerinin farkına varmak ve ilişkileri etkili biçimde yönetebilmektir (Yaylacı, 2006:48).

ABD ve Kanada'da bir kurumsal araştırma ve ölçüm firmasının yönetim kurulu başkanı olan Dr.Robert K.Cooper ile Duyguları Tanıma Eğitimi Vakfının kurucularından Ayman Sawaf'a göre (2003:XI-XII) "duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğidir." Ayrıca, Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı; bizi, kendi potansiyel ve hedeflerimizin peşinden koşmaya sevkeden, en içten değerlerimiz ve özelemlerimizi harekete geçiren ve onları, hakkında düşündüğümüz şeylerden yaşadığımız şeylere dönüştüren şey olarak da tanımlamaktadırlar.

Duygusal zekâ kavramı oldukça geniş bir alanı ifade etmekte ve bilimsel temellere dayalı, doğruluğu kanıtlanmış çok sayıda araştırmalardan elde edilen verilere dayanmaktadır. Bununla birlikte duygusal zekâ teorileri incelendiğinde, konuya bireyin kariyer yaşamı ve organizasyonel boyutta değerlendiren çok az düzeyde araştırma ve çalışma olup, çalışmalarda daha çok psikolojik boyutta ve terapi alanıyla ilgili gelişme ve eğitim temelli araştırmalar üzerine yoğunlaşıldığı dikkati çekmektedir (Yaylacı, 2006:50).

Duygusal zekâ, tanımlardan da anlaşılacağı gibi duyguların biliş katkısı sağlayacak biçimde ve etkili yönetimine dayanan bir zekâ türüdür.

Duygusal zekâ ile ilgili tanımların her biri farklı bir bakış açısını temsil etmektedir. Salovey ile Mayer'in ki, bir yüzyıl önce IQ üzerine ilk çalışmasıyla biçimlendirilmiş olan zeka geleneğine sıkı sıkıya bağlıdır. Reuven Bar-On, duygusal sağlık konusu üzerinde durmaktadır. Cooper ve Sawaf, yönetimde ve organizasyonda duygusal zekâyâ odaklanmaktadır. Goleman ise duygusal zekâyı çok daha geniş boyutta ele alarak, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanması nedeniyle diğerlerinden ayrılmaktadır.

5.2. Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekâ, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir. Yani, başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını, duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli yetkinliktir.

Duygusal bakımdan zeki bir kişi olmak dinamik bir gelişimdir. Almayı ve vermeyi, öğrenmeyi ve anlamayı, dinlemeyi ve iletişim kurmayı, düşünmeyi ve harekete geçmeyi gerektirir. Duyguların, kelimelerin ve eylemlerin (hem kendimizin hem başkalarının) olanları veya olmayanları nasıl etkilediğini bilmeyi gerektirir. Duygusal olarak zeki olmak, kendi ihtiyaçlarınızı karşılarken, başkalarının da ihtiyaçlarını karşılamayı içerir (Davis, 2004:112).

Yüksek duygusal zekâ, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını açar. Böylece, iletişim becerisiyle birlikte, ilişki yönetiminde yetkinlik, insanlarla iyi ilişkiler içinde olan, etkin davranışlar sergileyen, kendini tanıyan, hayattan ne istediğini bilen olgun insan olmanın kapılarını açar (Baltaş, 2006b:45). Duygusal zekâda ki bu gelişmeyi ifade eden, modası geçmiş bir sözcük vardır: Olgunlaşma (Goleman, 2005:14). Olgun insan; gelişmiş insandır. İyi belirlenmiş benlik sınırları olan, kendini değerli bulan, yaşamının değişik yönleri arasında denge kuran, duygularını tanıyan ve ifade edebilen kişidir (Cüceloğlu, 2005a:257).

Davranışlarımız önce zihinde yaratılır, daha sonra faaliyet olarak kendini ortaya koyar. Zihinde yaratma birinci adımı, faaliyete dökme ikinci adımı oluşturur. Gelişmiş insan, bu iki adımın farkındadır; yetiştiği ortam

ondan davranışlarının üzerinde düşünmesini ve seçeneklerini karşılaştırmasını istediğinden, davranışlarının temelinde yatan seçme süreçlerine duyarlılık kazanmıştır (Cüceloğlu, 2006a:191).

5.3. Duygularla İlişki ve Duyguları Yönetme

Bu yüzyılın başlarında, Sigmund Freud, duygularını kontrol etmeyi öğrenmenin uygar insanı tanımlayan kişilik gelişiminin başlıca göstergesi olduğunu ileri sürmüştür (Shapiro, 2004:249).

Kendimizden ve davranışlarımızdan sorumlu olduğumuz kadar duygularımızdan da sorumlu olmamız gerekir. Duygular ortaya çıktığında üç seçeneğimiz vardır. Bastırmaya ve görmezden gelmeye çalışmak birinci seçenektir. Ancak, bu durumda er veya geç patlarız. İkinci seçenek olarak olaylara çözüm aramayı değil, duygularımızdan zevk almayı ve onlara sıkı sıkıya sarılmayı tercih ederiz. Üçüncü ve son seçeneğimiz ise duygularımızla cesurca yüzleşmek, onları kabul etmek ve gerekiyorsa bir eylem tarzı üzerinde karar kılmaktır. Son seçeneğin akla en yakın olduğu açıktır, ancak uygulaması her zaman kolay değildir (Barutçugil, 2002:84).

Duygularla ilişkide üç ayrı yol vardır:

*** Duyguların bastırılması ya da sınıflandırılması:**

Duygularını bastıran ya da sınırlayan kişi, hislerini tanımasına, algılamasına rağmen, ortaya çıkmasına ve görülmesine müsaade etmez. Onları bastırarak duygularıyla karşı karşıya kalmaktan sakınır. Bu bastırma mekanizması genellikle otomatik ve kısmen bilinçli olarak ortaya çıkar.

*** Duygulara yenik düşmek:**

Bu kategorideki insanlar, duyguları ortaya çıktığı an, ne hissettiklerini neredeyse bilmezler. Daha ne olup bittiğinin ve ne hissetmekte olduklarının farkına bile varmadan bir duygu selinin önünde yuvarlanıp giderler.

*** Kendini algılama (Uyanıklık):**

Sürekli kendini algılama halinde olan insanlar genellikle duyguları ortaya çıkar çıkmaz onları tanırlar. Bu da onlara içinde buldukları duruma en uygun harekette bulunma, duygularını kontrol etme ve etkili kullanma şansı vermektedir (Konrad, Hendl, 2005:94).

Duygularımızı yönetmek, duygusal zekânın, başarının ve mutluluğun önemli bir parçasıdır. Duygularınızı yönetmenize yardım edecek çeşitli yöntemler şunlardır:

- * Bir gündelik sorun ile duygusal sorunun birbirinden ayırt edilmesi,
- * Gündelik sorunumuzdan önce duygusal sorunumuzun yönetilmesi,
- * Sağlıksız duygularımızın yerine sağlıklı duyguların konulması,
- * Meli'li ve zorunluluklu sözlerle ifade ettiğimiz kesin istemlerimizin yerine tercihlerin ve dileklerin konulması,
- * İç konuşmalarımızda duygusal bakımdan serinkanlı dil kullanılması,
- * Zihinsel tasarlamanın kullanılması,
- * İç-konuşma sözleriyle nasıl başa çıkılacağına öğrenilmesi,
- * Derin solunum ve kas gevşetme egzersizlerinin yapılması,
- * Bazı stres azaltıcı etkinliklerin iyileşmemize değil, kendimizi daha iyi hissetmemize yardım ettiğinin farkına varılması (Clark, 2000:88).

Kişinin dürtülerini denetleyebilmesi, cezbedici şeylere karşı koyması ve tatminini geciktirebilmesi, duygularını kontrol etmeyi başarabilmesi anlamına gelir (Baltaş, 2006b:37).

6. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Literatürde yaygın olarak kullanılan dört ana duygusal zekâ modeli aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır.

Tablo 4. Duygusal Zekâ Modelleri Tablosu

Reuven Bar-On	John Mayer ve Peter Salovey	Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf	Daniel Goleman
5 Genel alan ile 15 beceriyi içerir.	4 Temel alanı içerir	4 Köşe taşı ile 16 yeterliliği içerir	5 Temel yetenek ile 25 yeterliliği içerir
<p>1. Kişisel Beceriler (İçsel Dünya Alanı)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duygusal benlik bilinci (Farkındalık) - Kendine güven (Dışavurum) - Bağımsızlık - Özsaygı - Kendini gerçekleştirme <p>2. Kişilerarası Alan (Dış Dünya Alanı)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empati - Sosyal sorumluluk (Bireylerarası ilişkiler) - Sosyal ilişkiler <p>3. Adaptasyon Alanı (Uyumluluk)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerçekçilik - Esneklik - Problem çözme <p>4. Stresle Başa Çıkma Alanı</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strese karşı tolerans - Dürtü alanı <p>5. Genel Ruhsal Durum</p> <ul style="list-style-type: none"> - İyimserlik - Uyumluluk (Mutluluk) 	<p>1. Duyguları tanımlama-algılama</p> <ul style="list-style-type: none"> * Duygularını fark etmesi, duygularını tanımlayıp, ifade etmesi. * Diğer kişilerin neler, hissettiğini fark etmesi ve duygularını tanımlaması. <p>2. Düşünceleri kolaylaştırmak için duyguları kullanma</p> <ul style="list-style-type: none"> * Duyguyu düşüncede kaynaştırmaktır. * Duygular etkin ve verimli düşünmeyi sağlar. * Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler. <p>3. Duyguları anlamak</p> <ul style="list-style-type: none"> * Temel duyguların nasıl karmaşık duygulara dönüştüğünü bilmek * Duyguların bir aşamadan diğer bir aşamaya nasıl geçtiğini anlamak <p>4. Duyguları düzenlemek ve yönetmek</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kendini, arzularını ve dürtülerini kontrol edebilmek * Kendisinin ve diğer kişilerin duygularını yönetebilmek 	<p>1 NCİ KÖŞE TAŞI: Duyguları öğrenmek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duygusal dürüstlük - Duygusal enerji - Duygusal geribildirim - Pratik sezgi <p>2 NCİ KÖŞE TAŞI: Duygusal zindelik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Öz varlık - Güven çemberi - Yapıcı hoşnutsuzluk - Esneklik ve yenilenme <p>3 NCÜ KÖŞE TAŞI: Duygusal derinlik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Özgün potansiyel ve amaç - Adanmışlık - Dürüstlüğü yaşamak - Yetki olmadan etki <p>4 NCÜ KÖŞE TAŞI: Duygusal Simya</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sezgisel akış - Düşüncesel zaman değişimi - Fırsatı sezinlemek - Geleceği yaratmak 	<p>KİŞİSEL YETERLİLİK</p> <p>1. Özbilinç</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duygusal bilinç - Doğru öz değerlendirme - Özgüven <p>2. Kendine çekidüzen vermek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Özdenetim - Güvenilirlik - Vicdanlılık - Uyumluluk - Yenilikçilik <p>3. Motivasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Başarma dürtüsü - Bağlılık (Kendini adama) - İniyatif (Girişimcilik) - İyimserlik <p>SOSYAL YETERLİLİK</p> <p>4. Empati</p> <ul style="list-style-type: none"> - Başkalarını anlamak - Başkalarını geliştirme - Hizmete yönelik olma - Çeşitlilikten yararlanmak - Politik bilinç <p>5. Sosyal beceriler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etki - İletişim - Çatışma yönetimi - Liderlik - Değişim katalizörlüğü - Bağ kurmak - İmece ve işbirliği - Ekip yetenekleri

Kaynak : (Erginsoy, 2002:48; Cooper, Sawaf, 2003:XXXV; Stein, Book, 2003:12-13; Goleman, 2005:38-39; Davis, 2004:14-87; Yaylacı, 2006:52'den yararlanarak geliştirilmiştir.)

6.1. Model 1 : Reuven Bar-On'ın Modeli

Reuven Bar-On'ın modeli, temelde duygusal zekâyı “çevreden gelen talep ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yeti” olarak betimler (Goleman, 2005:446). Bar-On modeli, gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans üzerinde odaklanmaktadır (Yaylacı, 2006:53).

Reuven, duygusal zekânın üst üste fakat tamamen birbirinden farklı, beş genel alan olarak belirtilen beceri ve davranış bölümünden oluştuğunu belirtmiştir. Bu davranış ve beceri bölümleri onbeş ayrı öğeye bölünmüştür. 1985 yılında Reuven, kişinin EQ'ı “Duygusal Alan” olarak adlandırdığı bir zekâ bölümünü düşünmüş, “duygusal alan” gelişiminin ilk safhasında dahi, bu becerilerin geleneksel bilişsel tekniklerden, yaşamdaki sorunları çözme konusunda daha etkili olduğunu fark etmiştir (Stein, Book, 2003:12-13).

1. İçsel dünya alanı (Kişisel beceriler): Sizin kendinizi bilme ve kontrol etme yeteneğinizi gösterir.

* Farkındalık (Duygusal benlik bilinci): Duyguların farkında olmak, niçin bu duyguların hissedildiğini bilmek ve bu duyguların sonucu olarak yapacağınız olası davranışların diğer insanlar üzerindeki etkisini fark etmek.

* Dışavurum (Kendine güven): Düşünce ve duyguları tam olarak ifade edebilme ve bu düşüncelerin arkasında durabilmek.

* Bağımsızlık: Kendini kontrol etme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme becerisi.

* Özsaygı: Kişinin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması, kendini hatalarıyla kabul edebilmesi.

* Kendini gerçekleştirme: Kişinin, potansiyelinin farkında olarak, gerek iş, gerekse özel yaşamındaki başarı derecesinden memnun olması.

2. Dış dünya alanı (Kişilerarası alan): Bu alan ilişki kurma becerilerini, başkaları ile ne derece anlaşabildiğimizi gösterir.

* Empati: Karşıdaki kişinin olaylar sırasında nasıl düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini başka birinin yerine koyabilme becerisi.

* Sosyal sorumluluk (Bireylerarası ilişkiler): Herhangi bir sosyal ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemek.

* Sosyal ilişkiler alanı: Kişinin ilişki kurma ve sürdürme başarısını, duygusal yakınlık içeren verme ve alma güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ölçer.

3. Adaptasyon (Uyumluluk) alanı: Ne derece esnek ve gerçekçi olabildiğinizle ilgilidir. Problem çözme yeteneğini gösterir.

* Gerçekçilik: Olayları olacağını sandığınız gibi değil olduğu gibi görmek.

* Esneklik: Duygu ve düşüncelerinizi değişen durumlara uyarlama becerisi.

* Problem çözme: Sorunları belirleme ve etkili bir çözüm üretme becerisi tekniği.

4. Stresle başa çıkma alanı: Stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye ilgilidir.

* Strese karşı tolerans: Karışık durumlarda sakin ruh durumunu korumak ve sizi baştan çıkaran durumlara sakinliğinize odaklanarak baş edebilmek.

* Dürtü alanı: Ani tepkileri kontrol etmek, kendine zaman tanımak.

5. Genel ruhsal durum: İki ölçütü bulunmaktadır:

* İyimserlik: Olumlu bir ruh hali içinde olmak ve bu durumu korumak.

* Mutluluk: Yaşamdan tatmin olmak, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmek ve yaşam aktivitelerinin tadını çıkarmak (Stein, Book, 2003:37-38).

6.2. Model 2 : John Mayer ve Peter Salovey'in Modeli

Salovey ve Mayer'in yaklaşımının temelinde, tümü doğruluk veya üretkenlikle ilgili olan bazı özel yeteneklerin olduğu inancı yatıyordu: Kendimizin ve başkalarının duygusal hallerini algılamakta ve anlamakta **doğruluk**; kişinin amacına ulaşabilmesi için bu duyguları düzenlemekte, kontrol etmekte ve kullanmakta **üretkenlik** gerekir. Salovey ve Mayer duygusal zekânın özellikle dört temel durumundan bahsederler (Davis, 2004:7-91).

1. Duyguları tanımlama – algılama: Duyguları fark etmek, çeşitli duygusal durumların anlamlarını tanımlamak ve yorumlamak. Sizin ve

etrafınızdakilerin neler hissettiğini fark edebilme becerisi. Nasıl hissediyorum? Diğerleri ne hissediyor? Ses tonu, beden dili, yüz ve mimikten duyguları anlama ve yorumlama yeteneği.

2. Düşünceleri kolaylaştırmak üzere duyguları kullanmak: Duyguyu üretmek ve ardından bu duyguyu çözmek, yorumlamak, duyguları düşünce ile entegre etmeyi ifade eder. Ruh hali, modumuz yararlı mıdır? Bizi motive eder mi? Dikkatimizi mi yoğunlaştırır? Yoksa duyarsızlaştırır mı?

3. Duyguları anlamak: Temel bazı duyguların nasıl karmaşık duygular haline dönüştüğüne, çevresel deneyimlerle, ilgili olaylardan nasıl etkilendiğine ve çeşitli duyguların hangi sosyal dokulardan oluştuğuna ilişkin bilinç. Karmaşık duyguları ve duygusal zincirleri, duyguların bir aşamadan diğer bir aşamaya nasıl geçiş yaptığını anlama becerisi. Neden bu şekilde hissediyorum? Diğer insanlar neden bu şekilde hissediyor? Daha sonra ne hissedeceğim?

4. Duyguları yönetmek: Kendimizin ve diğerlerinin duygularını yönetebilme yeteneği. Duygular üzerindeki karar ve eylemlerimiz, uyarlanmış çıktılara ulaşmada duygusal ve rasyonel veriler içeriyor mu? (Yaylacı, 2006:52).

6.3. Model 3 : Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf'ın Modeli

Cooper ve Sawaf, liderlikte duygusal zekâyı yönetim ve organizasyon içinde değerlendirmişlerdir. Bu amaçla oluşturdukları duygusal zekânın dört köşe taşı modeli ve onaltı yeterliliği şöyledir:

1. Birinci köşe taşı: Duyguları öğrenmek; EQ'nun alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmektir.

* Duygusal dürüstlük; duygularınıza ve açıkça ifade ettiklerinize dikkat etmek, kalbinizle de iletişim kurmak ve uyum içinde hareket etmektir.

* Duygusal enerji; günlük enerji ve gerilim düzeyini anlayarak, etkin bir şekilde yönlendirebilme, dikkatini bir şeye veya birisine verebilmektir.

* Duygusal geribildirim; duyguların sorumluluğunu üzerine almak, duyguların sizi hareketlendiren, soru soran, bazı şeyleri açıklığa kavuşturan,

kapasitelerinizi artıran ve öğrenen, pratiğe geçiren veya tavır aldırان özellikleri olduğunu düşünmektir.

* Pratik sezgi; yaratıcılık ve yenilik konusunda iç seslerini dinlemek, esinlenmek.

2. İkinci köşe taşı: Duygusal zindelik; duygusal açıdan güçlü, dayanıklı ve esnek olmaktır.

* Öz Varlık; temel duygusal gerçeğinizi, ne için yaşadığınızı, ne düşündüğünüzü ve neye inandığınızı ifade eder.

* Güven Çemberi; dürüstlük, makul ölçülerde açıklık ve inanırlık ile güvenilirliği oluşturmaktır.

* Yapıcı Hoşnutsuzluk; hoşnutsuzluğun içindeki enerjiyi, yapıcı bir amaçla kullanmaktır.

* Esneklik ve Yenilenme; zorluklarla mücadelede içgüdü, sezgi ve hayallerden de yararlanarak, kalbimizi ve geleceğimizi yeniden şekillendirmektir.

3. Üçüncü köşe taşı: Duygusal derinlik; vicdanının sesine kulak vermek, kalbinin derinliklerinde yaşamak ve bir duruşa sahip olmaktır.

* Özgün potansiyel ve amaç; kendimizi, amacımızı, ve derinlerde bizim için önemli olan yetenekleri bilmek ve bunları hayatın çağrısına adanmaktır.

* Adanmışlık; problemlere çözüm bulma konusunda duygusal açıdan adanmışlık göstermek, cesaretle ilerlemek, kendinizi ve başkalarını en iyisini yapma konusunda sorumlu tutmaktır.

* Dürüstlüğü yaşamak; bütün sorumluluğu kabul etmek, açık ve net bir iletişim kurmak, sözlerini tutmak, gizli gündemlerden kaçınmak, kendinizi, ekibinizi veya kuruluşunuzu şerefli bir şekilde yönetme cesaretine sahip olmaktır.

* Yetki olmadan etki; en üst seviyede başarı için, etkileri sınıf, ayrıcalık veya otorite olmaksızın, yaratıcılıktan ve saygıdeğer olmaktan yani duygusal potansiyelden almaktır.

4. Dördüncü köşe taşı: Duygusal simya; mücadelelerle birlikte akmak, zor durumları dönüştürmek, fırsatları yakalamak, keşfedilmemiş bölgeleri

keşfetmek, kuralları değiştirmek ve geleceği yaratma konusunda daha etkili olmaktır.

* Sezgisel akış; gelişmiş bir önsezinin akış halinde olmasıdır. Gönülden istediğimiz hedefleri takip ederken, en üst düzey performansımıza ulaşmak veya sınırlarımızın ötesine uzandığımızı hissetmektir.

* Düşüncesel zaman-değişimi; geleceği hissetmek, yeni fırsatlara karşı duyarlı olmak, geçmiş tecrübelerin ve alınan derslerin farkında olmak, dikkati şu ana vermektir.

* Fırsatı sezinlemek; geleneksel beş duyuya ilaveten altıncı hissinizi, içinizde düğümlenen “kuvvetli hissi”, insan algılamasının ve zekasının ulaşabileceğiniz diğer her boyutunu da kapsayarak farkında olmanız ve beceribildiğiniz kadar uzağa gidebilmenizdir.

* Geleceği yaratmak; zorluk ve engellere rağmen, yılmadan geleceğin aktif bir şekilde ve tutkuyla yatılmasına yardımcı olmaktır (Cooper, 1997:32; Cooper, Sawaf, 2003:3-376).

6.4. Model 4 : Daniel Goleman’ın Modeli

Goleman, Mayer ve Salovey’in modelini, bu yeteneklerin çalışma hayatında ne kadar önemli olduğunu anlamak açısından en kullanışlı bulduğu versiyona uyarlamıştır. Goleman’ın uyarlaması da beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermekte (Goleman, 2005:394) ve iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanmaktadır (Goleman, 2006:12).

Duygusal yeterlilikler, işbaşında olağandışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekâya dayalı olan ve öğrenilebilen becerilerdir. Duygusal zekâmız, bu zekâ türünün unsurlarının temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler. Duygusal yeterliliğimiz ise, işbaşındaki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktardığımızı gösterir (Goleman, 2005:36).

Goleman’ın duygusal zekâ modeli beş temel yetenek ile yirmibeş yeterlikten oluşmaktadır.

6.4.1. Özbilinç

İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetelerimize

yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmaktır.

Kısaca; kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektir. Üç temel yeterliliği kapsar. Bunlar; duygusal bilinç, doğru özdeğerlendirme ve özgüvendir.

Duygusal bilinç: Kendi duygularını, bu duyguların etkilerini bilmektir.

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenlerini bilirler.
- Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkındadırlar.
- Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlarlar.
- Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

Doğru özdeğerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmektir.

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar.
- Kendilerini gözlemler, deneyimlerden ders alırlar.
- İçtenlikli geribildirim, yeni bakış açılarına, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açıktırlar.
- Kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergileyebilirler.

Özgüven: Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Kendinden emin bir izlenim bırakırlar; "varlıklarını" hissettirirler.
- Beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilirler.
- Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler.

6.4.2. Kendine Çekidüzen Verme

Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmaktır.

Yani, kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmektir. Beş temel yeterliliği kapsar. Bunlar; özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçiliktir.

Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Güdüsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler.
- Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar.
- Düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmaz.

Güvenilirlik: Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler.
- Bel bağlanabilir ve özü sözü bir oldukları için güven oluşturlar.
- Kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkarlar.

- Herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir tavır sergilerler.

Vicdanlılık: Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Taahhütlerine uyar ve sözlerini yerine getirir.
- Amaçlarını gerçekleştirmekten kendilerini sorumlu tutarlar.
- Düzenli ve dikkatli çalışırlar.

Uyumluluk: Değişim karşısında esnekliktir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler.

- Tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilirler.
- Olaylara geniş açıdan bakabilirler.

Yenilikçilik: Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulurlar.
- Sorunları çözecek özgün fikir beslerler.
- Yeni fikir üretirler.

- Düşünürken, yeni perspektiflerden bakabilir ve yeni riskleri göze alabilirler.

6.4.3. Motivasyon

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

Yani, hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimlere sahip olmaktır. Dört temel yeterliliği kapsar. Bunlar; başarıma dürtüsü, bağlılık (kendini adama), inisiyatif ve iyimserliktir.

Başarma dürtüsü: Bir mükemmellik standardını yakalama veya yükseltme arayışı içinde olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir.

- Kendilerini zorlayacak hedefler belirler, sonuçları hesaplayarak riske girerler.

- Belirsizliği azaltacak bilgileri takip edip işlerini daha iyi yapmanın yollarını bulurlar.

- Performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler.

Bağlılık (Kendini Adama): Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek ve örgütün hedefleriyle uyumlu olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazırdır.

- Bu daha büyük misyonda, bir amaç bulurlar.

- Karar alınırken ve seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar.

- Grubun misyonunu gerçekleştirmek için etkin biçimde fırsat kollarlar.

İnisiyatif: Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Fırsatları yakalamaya hazırdırlar.

- Kendilerinden istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar.

- İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler.

- Sıra dışı, girişimci çabalarla başkalarını da seferber ederler.

İyimserlik: Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Engellere ve yenilgilere karşın, ısrarla hedeflerini araştırırlar.

- Başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkarlar.

-Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürler.

6.4.4. Empati

İnsanların neler hissettiğini sezme, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmektir.

Yani, başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamaktır. Beş temel yeterliliği kapsar. Bunlar; başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak ve politik bilinçtir.

Başkalarını anlamak: Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezme ve sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicidirler.

- Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar.

- Başka insanların gereksinim ve hislerini anlayarak, onlara yardımcı olurlar.

Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezme ve yeteneklerini pekiştirmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- İnsanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirir.

- Yararlı geribildirimler sunar, insanların gelişme ihtiyacını saptar.

- Akıl hocalığı yapar, programlı eğitim verir, kişinin becerilerini sınavan ve besleyen görevler verir.

Hizmete yönelik olmak: Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Müşterilerin gereksinimlerini anlayıp bunları sundukları hizmet ya da ürünlerle eşleştirirler.

- Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar ararlar.

- Uygun olan yardımı memnuniyetle sunarlar.

- Güvenilir bir danışman gibi davranarak, müşterinin bakış açısını hemen yakalarlar.

Çeşitlilikten yararlanmak: Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Farklı altyapıları olan insanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurarlar.

- Farklı dünya görüşlerine anlayış gösterirler ve grup farklılıklarına karşı duyarlıdırlar.

-Çeşitliliği bir fırsat olarak görür, farklı insanların gelişim gösterebileceği bir ortam yaratırlar.

- Önyargıya ve hoşgörüsüzlüğe meydan okurlar.

Politik bilinç: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Anahtar nitelikli güç ilişkilerini doğru anlarlar.

- Hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfederler.

-Alıcıların, müşterilerin ya da rakiplerin görüş ve eylemlerini şekillendiren güçleri kavrarlar.

- Örgüt içi ve dışındaki gerçekleri doğru algırlarlar.

6.4.5. Sosyal Beceriler

İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz iletişim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmaktır.

Kısaca, başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmaktır. Sekiz temel yeterliliği kapsar. Bunlar; etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, imece ve işbirliği ile ekip yetileridir.

Etki: İnsanları ikna etmek için etkili ikna taktikleri kullanmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- İnsanların gönlünü kazanmakta beceriklidirler.
- Sunuşlarını dinleyicilere hitap edecek şekilde incelikle ayarlarlar.
- Fikir birliği ve destek oluşturmak için, dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejiler kullanırlar.

-Bir noktayı vurgulayarak anlatabilmek için, dramatik olaylar tezgahlarlar.

İletişim: Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

-Karşılıklı ilişkilerde etkilidirler, mesajlarının tonunu ayarlarken duygusal ipuçlarını kaydederler.

- Zor meseleleri dolambaçsız yoldan çözmeye çalışırlar.

-İyi dinler, karşılıklı anlayış arar ve bilgilerin tam anlamıyla paylaşılmasını hoş karşılarlar.

- Açık iletişimi destekler, iyi haberleri ve kötü haberleri kabul ederler.

Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare edebilirler.

- Çatışma olasılığını fark eder, anlaşmazlıkları açığa çıkarır ve gerginliğin azalmasına yardımcı olurlar.

- Münazara ve açık tartışmaları teşvik ederler.

- Kazan-kazan çözümleri yaratırlar.

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

- Ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir ve uyandırır.

- Konumları ne olursa olsun, gerektiğinde liderlik için öne çıkarlar.

- Başkalarını yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol gösterir

- Liderlikleriyle örnek olurlar.

Değişim katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ya da yönetmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Değişim gereksinimlerini fark eder ve aradaki engelleri kaldırır.

- Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okurlar.

- Değişimi savunur ve takibinde başkalarının yardımını sağlarlar.
- Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar.

Bağ kurmak: Amaca hizmet edebilecek, çıkar amaçlı ilişkileri geliştirmektir. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

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

İmcece ve işbirliği: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- Göreve odaklanışlarını, ilişkilere gösterdiklerini ilgiyle dengeler.
- Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşarak işbirliği yaparlar.
- Dostane, işbirlikçi bir ortamı teşvik ederler.
- İşbirliği için fırsat yakalar ve yaratırlar.

Ekip yetileri: Kolektif hedefleri izlerken grup **sinerjisi** yaratmaktır. (Sinerji; en basit tanımıyla, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması demektir (Coovey, 2006:301)). Bu yeterliliğe sahip insanlar;

- Saygı, yardımseverlik, işbirliği gibi ekip niteliklerine örnek oluştururlar.
- Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerler.
- Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluştururlar.
- Grubu ve grup itibarını korur; parsayı paylaşırlar

Bu duygusal kapasiteler;

*Bağımsızdır: Her biri iş performansına eşsiz katkıda bulunur.

*Karşılıklı bağımlıdır; Her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerinden bir ölçüde yararlanır.

*Hiyerarşiktir: Duygusal zekâ kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur.

*Gereklidir, ama yeterli değildir: Örgütün havası ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip göstermeyeceğini belirleyecektir.

*Kendine ait özellikleri vardır: Genel liste tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak, farklı işler farklı yeterlilikleri gerektirir (Goleman, 2005:37-394)

7. İŞLETME YÖNETİMİNDE VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ

Duygularımız bize etkili bir yönetici, güven duyulan bir lider ve en başta insan olmanın anahtarını sunuyor. İş dünyasında ve yaşamda bizlerden beklenen birçok şey duygularımızla ilişkilidir; iletişim, etkileme, dinamizm, heyecan, coşku, güven, dürüstlük, yaratıcılık, yenilik, sezgiler, hayal gücü, tutku, inanç, işe ve kuruma bağlılık, duyarlılık, cesaret, empati, takım çalışması, işbirliği, paylaşım, başarı ve olumlu düşünme (Toktamışoğlu, 2004:15).

Cooper ve Sawaf'a göre (2003:X) "duygusal zekânın meslek yaşamı ve kurumlarda gerekli olan başarı faktörleri; karar verme, liderlik, stratejik ve teknik atılımlar, açık ve dürüst iletişim, güvenilir ilişkiler ve ekip çalışması, müşteri sadakati, yaratıcılık ve yeniliktir. Salt IQ'nun ya da beyin gücünün değil, iyi kararların, en dinamik ve kârlı organizasyonların, en tatminkâr ve başarılı yaşamların temelinde duygusal zekâ yatmaktadır."

Organizasyonel Öğrenme Merkezi'nin direktörü Peter Senge sadece zekâyâ bel bağlayanları uyarıyor: "Yüksek kişisel hakimiyete sahip insanlar... akıl ile sezgi ve kafa ile kalp arasında seçim yapamazlar. Eğer yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olmaz" (Cooper, Sawaf, 2003:XIII).

Goleman'a göre (2005:46), "tüm işlerde ve her alanda üstün performans için duygusal yeterlilik, salt bilişsel yeteneklerin iki katı önem taşımaktadır. En üst düzeylerde, lider konumunda elde edilen başarılarda, üstünlüğün neredeyse tamamı duygusal zekâdan kaynaklanmaktadır."

7.1. İşletme Yönetiminde Duygusal Zekâ

İnsanların kapıda paltolarını asar gibi duygularını girişte bırakarak işletmeye girmeleri mümkün değildir. İnsan makine değildir. Kimi zaman mutlu, kimi zaman üzgün, kimi zaman da kızgın olur. Bu duyguları bazen işletmeyle ilgili sebeplerden kaynaklanır. Bazen de kişinin iş dışındaki hayatıyla ilgilidir. Sebep ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum kişinin yaptığı işe, iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, etkinliğine ve verimliliğine yansır (Akın, 2004:28).

Duygusal zekâ; iş yaşamında ve işletmelerde gerekli olan liderlik, strateji, teknik atılımlar, karar alma, yaratıcılık, yenilik, güvenilir ilişkiler, ekip çalışması, iletişim, müşteri sadakati vb. başarı faktörlerinde büyük farklılıklar yaratır (Saraoğlu, 2003:139).

Parlak yöneticilerle yapılan röportajlarda, sağ duyularının sesini izleyerek, ilgili öğeleri bir araya getirip inceleyerek gerekli kararları aldıklarını söylemektedirler (Cooper, 2000:13).

7.1.1. İşletme ve Yönetim Kavramları

İşletme üretim faktörlerini bir araya getirerek pazar için iktisadi mal ve/veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimlerdir (Öztürk, 2003:27).

Literatürde “işletme” kavramının anlatımını gösteren çok sayıda tanımlama vardır. İşletme üretim öğelerinin planlı olarak birleştirilmesine göre mamüllerin ve hizmetlerin üretildiği, teknik, sosyal, planlı ve ekonomik olarak örgütlendiği bir birimdir. Nicklisch, işletmeyi insanoğluna ilişkin amaçların gerçekleştirileceği sosyal bir birim olarak tanımlar (Nicklisch, 1932:163). Nicklisch tanımlamasında insanoğluna ilişkin, maddesel ve maddesel olmayan gereksinmelerin doyurulmaya çalışıldığı ve bunun için, yöntemlerin ve araçların arandığı her yerde işletmenin ortaya çıktığını belirtir. Mellerowicz ise işletmeyi, planlı ve sürekli olarak işlemlerin düzenlendiği ve en yüksek ekonomiklik ilkelerine göre örgütlenmiş bir kuruluş biçiminde tanımlar (Mellerowicz, 1964:17). Buna karşın Gutenberg ise işletmeyi, finansal dengenin sağlanarak ekonomiklik ilkesine göre üretim öğelerinin birleşimi işlemi olarak açıklar. Gutenberg işletme kavramını hep ekonomik sisteme bağlı özellikler ile bağdaştırır (Gutenberg, 1968:494; Budak, Budak, 2004:4).

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağını kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler.

Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir (Can, 2002:22).

Yönetim kavramı, en geniş anlamda olmak üzere; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme (koordinasyon) sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Budak, Budak, 2004:10).

Yönetim, başkaları vasıtasıyla işgörmektir (Koçel, 2005:16). Yönetimin temel işlevleri; planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir (Bilgin, ve diğ., 2005:8). Yönetici, bir işletmede kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yöneltten, düzenleyen ve denetleyen kişidir (Şener, 2007:85).

Budak ve Budak'a göre (2004:16-17) yönetici;

- * Kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yöneltten,
- * Sorunların üzerine giden,
- * En iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren,
- * İşlerini daima zamanında sonuçlandıran,
- * Yetki kullanmasını bilen,
- * Kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan,
- * Çizgisi ve değeri kabul gören,
- * Ekibini ve işlerini iyi tanıyan,
- * Seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen,
- * Bilgi düzeyini sürekli yenileyen,
- * Başarılarını ekibine maledip, başarısızlıkları üstlenebilen,
- * Gücünü bilgi ve deneyimlerinden alan,
- * Bilgisini çevresi ile paylaşabilen,
- * Astlarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan,
- * Fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan,
- * İş ahlakına ve normlarına uyan,
- * Menfaat edinmeyi değil, kurumuna hizmeti amaçlayan,
- * Gerektiğinde "Hayır" demesini bilen,
ve anlaşılınca kadar
- * Kalabalıklar içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir.

7.1.2. Yönetim Kuramları

Esas itibariye yönetim ve organizasyon teorisi; klasik (geleneksel) yaklaşım, davranışsal (neo-klasik) yaklaşım, modern (sistem ve durumsallık) yaklaşımı, modern sonrası ve çağdaş yaklaşımlar olarak gruplandırılabilir.

Bu yaklaşımlar arasında kesin sınırlar yoktur. Günümüzde bütün bu görüşler varlıklarını sürdürmektedirler. Dolayısıyla bu teori ve yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, fakat birbirini tamamlayan, yöneticinin karşılaştığı sorunları çözmekte kullanacağı araçların sayısını ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir (Koçel, 2005:189-190).

Örgütlerde pek çok yönetim biçimi uygulanır. Bunlar, önderlik araştırmalarına dayanılarak ve otokratik uçtan demokratik uca doğru bir uzanım içine konularak, dört kümede toplanabilir. Bunlara, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri denilebilir (Başaran, 2004:111).

7.1.3. İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi

Tökezleyen üst düzey yöneticiler üzerinde yapılmış, bir araştırmanın vardığı sonuçlara göre; tökezleyen kişilerde rastlanan en yaygın iki özellik şunlardır:

* Katılık: Tarzlarını örgüt kültüründeki değişimlere uyarlayamıyor ya da değiştirmeleri veya iyileştirmeleri gereken özellikleri hakkındaki geribildirimleri benimseyemiyor veya karşılık veremiyorlardı. Ne dinleyebiliyor ne de öğrenebiliyorlardı.

* Kötü ilişkiler: En sık sözü edilen etken buydu; fazlasıyla haşin biçimde eleştirel, duyarsız ya da talepkâr olduklarından, birlikte çalıştıkları kişileri kendilerinden uzaklaştırıyorlardı.

Bu özellikler, teknik uzmanlık yönü güçlü olan parlak üst düzey yöneticilerde bile ölümcül eksiklikler olduğunu işaret ediyordu. Üst düzey bir yönetici tökezleyen bir meslektaşını şöyle tarif ediyor: "Stratejik düşünmekte çok başarılı ve yüksek ahlaki standartlara sahip, ama insanlara sert çıkışlarda bulunuyor. Çok akıllı, ama üstünlüğünü başkalarını küçülterek sağlıyor. Birçok kişi bu kusurunu düzeltmesi için ona yardımcı olmaya çalıştı, ama bu durum umutsuz görünüyor" (Goleman, 2005:55).

İnsanları yönetme konusunda en fazla önem verilmesi gereken nokta, üç duygudan uzak kalınmasıdır. Bu duygular; korku, nefret ve hakarettir. İnsanlardan korkan biri, insanları yönetemez. İnsanlardan nefret eden veya insanları aşağılayan bir adam onları yönetemez. İnsanları küçümsemek de gerekir. Hem insanların duygularına saygı göstermek, hem de insanlara saygı göstermek ve herkese karşı dürüst olmak gerekir (Casson:2006:42).

Latin Amerika'da, üst düzey yönetici arayışından sorumlu olan Cladio Fernandez Araoz, son derece başarılı 227 üst düzey yöneticiyi, işlerinde başarısız olan 23 kişiyle karşılaştırmıştır. Tökezleyen yöneticilerin uzmanlık ve IQ düzeylerinin hemen her zaman yüksek olduğunu bulgulamıştır. Her birinin ölümcül zaafı duygusal zekayla ilgilidir; kibirlilik, beyin gücüne fazlasıyla güvenmek, o bölgedeki zaman zaman hedef şaşırtan ekonomik değişimlere uyum sağlayamamak, işbirliği ya da ekip çalışmasını küçümsemek (Goleman, 2005:56).

Bireysel kalitenin birbirini tamamlayan iki farklı yönü vardır: Bunlar;

- * Bilgi, beceri, deneyim (teknik yeterlilik / yetkinlik)
- * Duygusal olgunluk.

Kişinin duygusal olgunluğu, yetkinlikleri kadar önemlidir; aksi takdirde üst düzey mesleki donanımlara sahip olmanın faydası yoktur (Baltaş, 2004b:6).

Yapılan araştırmalar, yüksek bir EQ'ya sahip ve teknik açıdan yeterli bir yöneticinin ya da profesyonelin çözüm gerektiren çatışmaları, giderilmesi gereken grupsal ya da kurumsal eksiklikleri, doldurulması ya da üzerinden atlanması gereken boşlukları ve kâr potansiyeline sahip gizli ilişki ya da etkileşimleri, diğerlerine oranla, daha kolay, daha ustaca ve çabuk kavrayabildiğine işaret etmektedir (Cooper, Sawaf, 2003:IX).

Bireylerin, ekiplerin ve kuruluşların yüksek performansında duygusal zekânın yerini gün ışığına çıkartan oldukça fazla araştırma vardır (Goleman, 2005:11).

Goleman tarafından, dünyanın dört bir yanındaki, toplam işgücü milyonları bulan 121 şirket ve kuruluştan elde edilen 181 farklı işle ilgili yeterliliklerden hangilerinin salt bilişsel ya da teknik beceriler olarak

sınıflandırılabileceğini ve hangilerinin duygusal yeterlilikler olduğunu karşılaştırmıştır. Etkili performans için büyük önem taşıdığına inanılan yetilerin % 67'sinin (üçte ikisinin) duygusal yeterlilikler olduğunu bulgulamıştır. IQ ve uzmanlıkla karşılaştırıldığında, duygusal yeterlilik iki kat daha önemlidir. Bu durum, tüm iş kategorilerinde ve her türden kuruluşta geçerlidir.

Duygusal yeterlilik, özellikle liderlikte çok önemlidir. Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlamayı içeren bir roldür. Liderlerin kişilerarası 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.

Duygusal zekânın iş yaşamındaki üst düzey yöneticilik ve liderlik pozisyonları için önemini belirlemek amacıyla IBM, PepsiCo ve Volvo dahil olmak üzere onbeş global şirketin yüzlerce üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırma sonuçları şaşırtıcı bulunmuştur:

Yıldız elemanları ortalama düzeydeki elemanlardan ayıran özellikler arasında sadece tek bir bilişsel yeti tespit edilmiştir: Model tanıma; yani liderlerin çevrelerindeki bilgi karmaşası içinden anlamlı trendleri seçip çıkartmayı ve geleceğe yönelik olarak stratejik çerçevede akıl yürütmelerini mümkün kılan “genel manzarayı gören” düşünme tarzı.

Bulgulara göre; vasat liderlerle en iyiler arasındaki hayati farkı yaratan, daha çok duygusal yeterliliktir. Yıldızlar, bir dizi duygusal yeterlilik bakımından önemli ölçüde daha güçlüdürler; bunlar arasında etkileycilik, ekip liderliği, politik bilinç, özgüven ve başarıma güdüsü vardır. Yıldızların liderlik konumundaki başarılarının ortalama olarak % 90'ı duygusal zekâyâ atfedilmiştir (Goleman, 2005:43-46).

Higgs ve Dulewicz yedi yıl boyunca 100 yönetici üzerinde çalışarak onların yetkinliklerinin değişimleri ile organizasyon içindeki yükselişlerini gözlemiştir. Farklı alanlarda çalışan bu yöneticilerden oluşan örneklem üzerinde yedi yıllık bir süreçte elde edilen veriler ışığında duygusal,

entelektüel ve yönetsel etkinlikten oluşan üç yetkinlik temelle bir skala geliştirilmiştir. Konu ile ilgili analizlerden yönetsel performansa katkı sağlayan duygusal zekânın yedi ayrı faktörü tanımlanmıştır. Bunlar;

* Kişisel farkındalık; bireyin duygularını tanıma ve bunları yönetebilme becerisidir.

* Duygusal dayanıklılık; baskı altında kalındığında bile bireyin aynı performansı devam ettirebilme gayretidir.

* Motivasyon; uzun dönemli hedefleri elde etmede enerji ve dürtüye sahip olmak olarak tanımlanabilir.

* Kişilerarası duyarlılık; diğerlerine karşı hassasiyet ve empati göstermektir.

* Etki; bireyin kendi bakışını veya amaçlarını diğerlerini ikna ederek ve etkileyerek sunabilme yeteneğidir.

* Sezgisellik; uygun olduğunda mantık ve sezgiyi birarada kullanarak karar alabilme yeteneğidir.

* Vicdanlılık; bireyin sözleri ile eylemlerinin tutarlı olması ve genel kabul görmüş etik kurallarına uygun davranmasıdır (Dulewicz, Higgs, 2004:97; Yaylacı, 2006:110).

Bireyler için geçerli olan, gruplar içinde geçerlidir: Duygusal zekâ mükemmelliğin anahtarıdır. Elbetteki akıl ve uzmanlık da önemlidir; ama yıldız ekipleri ayıran şey, duygusal yeterlilikle ilgilidir.

Case Western Reserve Üniversitesi'nin Weatherhead Yönetim Okulu profesörlerinden biri olan Vanessa Drukat, Alman kimya şirketi Hoechst Celanese tarafından işletilen dev bir Amerikan poliyester elyaf fabrikasının kendi kendini yöneten 150 ekibini analiz etmiştir. Nesnel performans verilerini temel alarak, en olağandışı on ekibini, aynı işleri yapan ortalama ekiplerle karşılaştırmıştır. Aşağıdaki duygusal yeterlilikler bu yıldız ekibi öne çıkaran yetenekler olarak belirlenmiştir:

* Empati ya da kişilerarası anlayış,

* İşbirliği ve çabaların birleştirilmesi,

* Açık iletişim, açık kıstas beklentiler belirleme, eksik performans gösteren ekip üyeleriyle yüzleşme,

* Ekibin performans geribildirimine kulak vermesini ve daha başarılı olmayı öğrenmeye çalışmasını sağlayan kendini geliştirme dürtüsü,

* Ekip olarak sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmeleriyle kendini gösteren özbilinç,

* İnisiyatif ve sorunların çözümüne proaktif bir tavırla yaklaşma,

* Ekip olarak kendine güvenme,

* Kolektif görevlerine yaklaşım tarzlarında esneklik,

* Hem şirket içindeki diğer anahtar grupların gereksinimlerini değerlendirme, hem de örgütün sunabildiği kaynakları kullanma becerisi anlamında örgütsel bilinç.

* Diğer ekiplerle bağlar kurmak (Goleman, 2005:277).

7.2. Liderlikte Duygusal Zekâ

Liderlerin başarılı olabilmesi için duygusal zekâyâ önem vermeleri gerekmektedir. Duygusal zekâ yetilerinin farkında olan bir lider; kendi duygularının bilincinde olan, bu duygularını kontrol edebilen, karşısındaki insanların sorunlarını veya düşüncelerini dinleyip, olayları onların bakış açısı ile de değerlendirebilen, örgüt içinde motivasyonu sağlayan ve çalışanları ile ilişkilerinde açık olan ve kolaylıkla iletişim kurabilecek bir yapıya sahip olan liderdir (Bülbüloğlu, 2001:8).

7.2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Lider, belirli bir amaca ulaşmak için ortak bir çabayı yöneten kişidir. Dolayısıyla örnek bir lider, doğru hedefi seçen ve buna ulaşmak için en etkili yolları bularak uygulayan kişidir (Özdemir, 2006:3).

Lider sonucu değiştiren insandır. Lider birleştirir, ikna eder, ilham verir, heyecan doğurur, harekete geçirir, değişim yaratır ve iz bırakır (Baltaş, 2004 www.baltaş-baltaş.com).

Fred E.Fiedler lideri, “göreve yönelik grup aktivitelerini yönetmek ve koordine etmek görevinin verilmiş olduğu birey veya işaret edilmiş bir liderin yokluğunda, söz konusu fonksiyonların yerine getirilmesinde öncelikli sorumluluğu taşıyan kişi” olarak tanımlamıştır (Fiedler, 1967:8).

Liderin görevi; ekip üyelerini harekete geçirmek, onlara kendilerini adayabilecekleri bir vizyon yaratmak, ilham ve enerji kaynağı olmak ve nihayet sonucu değiştirmektir.

Lideri diğerlerinden ayıran başlıca dört özellik sayılabilir;

- * Duygularını ve davranışlarını denetlemek,
- * İnsan ilişkilerinde başarılı olmak,
- * İşinde uzman olmak,
- * Liderlik becerilerine sahip olmak (Baltaş, 2004a:5)

Liderin ana görevleri ise heyecan, iyimserlik ve görev tutkusunun yanısıra bir işbirliği ve güven atmosferi yaratmaktır. Ancak, liderin bu temel görevleri yerine getirmesini duygusal zekâ mümkün kılar. Duygusal zekâ alanının her biri ahenkli yönetime çok önemli beceriler katar (Goleman, ve diğ., 2005:41).

Burns'a göre (1978:425) "Liderlik, insanları ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmedir."

Liderlik çalışmalarının yetkin ismi Bernard Bass'a göre (1990:19) "liderlik, bir kişilik konusu, itaatin sağlanması, etki uygulama, belirli davranışlar, bir ikna yöntemi, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmada bir araç, etkileşimin bir sonucu, farklılaştırılmış bir rol, bütünün şekillendirilmesinin başlangıcı ve tüm bu tanımlamaların çeşitli terkipleri anlamında grup süreçlerinin merkezi olarak algılanmasıdır."

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren, 2004:431).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider kurum içinde vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Lider, kendi koyduğu hedeflere hizmet eder (Yiğit, 2002 <http://www.cumhuriyet.edu.tr>).

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisidir (Eraslan, 2004, <http://yayim.meb.gov.tr>).

Gerçek liderlik göz kamaştırıcılık değil, bir sorumluluk duygusu gerektirir. Gerçek lider, başkalarının fikirleri ile değil, doğrular, bir işi sonuçlandırma gayreti ve diğer insanları değerli bir amaca doğru birlikte çalışmaya ikna etmek ile daha çok ilgilidir. Bu ilgi sadece başarısının değil, aynı zamanda başarısızlığın da sorumluluğunu almaya gönüllü olmayı, riskleri (kendisini her türlü suçlamadan ayrı tutacak şekilde başkalarının almasını beklemek yerine) kendi üzerine alma isteğini ifade etmektedir (Walters, 2006:33).

7.2.2. Liderlik Kuramları

Modern anlamdaki liderlik kuramı 20.yüzyıldan itibaren özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve neo karizmatik kuramlardan oluşan dört ana aşamadan geçmiştir.

Çağımızın gereksinimlerini karşılamak üzere geliştirilen neo-karizmatik yaklaşımlar ise karizmatik, vizyon sahibi ve dönüşümcü liderlik olarak üç ana yaklaşımdan oluşmaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımı liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler atfetmesi esasına dayanır. Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç, izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır (Arbak, Çakar, 2003:84).

Dönüştürücü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle birleşmesini sağlamaya çalışarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırır (İşcan, 2006:164).

7.2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Her yönetici bir lider değildir. Fakat her başarılı yönetici aynı zamanda lider-yöneticidir. Bir lider-yönetici genel olarak; insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, cesur, güvenilir, inanılır, olgun, dürüst, birleştirici ve bütünleştirici, azimli ve çalışkan, ilkeleri ve hedefleri olan, hırslı, zeki, bilgili, yetenekli, insan ilişkisi ve iletişimi mükemmel, etkileyici fiziğe

sahip, sağlıklı ve soğukkanlı, özel yaşamı düzenli ve düzeyli, karizmatik bir niteliğe ve kişiliğe sahip, öncü ve örnek bir kişidir. Tek kelimeyle lider-yönetici, yönettiği kişilerden üstün olan kişidir (Aytürk, 2003:47).

Bir lider-yönetici, bu kadar özelliği bir arada barındıramayabilir. Ancak ideal olanı bu özelliklere sahip olmasıdır.

Bennis, liderlerle yöneticiler arasındaki farkları içinde bulunduğu koşullara hakim olanlarla, ona teslim olanlar arasındaki farklar gibi algılamaktadır. Bundan başka büyük ve önemli farklarda vardır:

- * Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar.
- * Yönetici bir kopyadır, liderse orijinal.
- * Yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır.
- * Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilerin üzerine eğilir.
- * Yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir.
- * Yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- * Yönetici “Nasıl?” ve “Ne zaman?”, liderse “Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
- * Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ufuğa yönelmiştir.
- * Yönetici taklit eder, lider icat eder.
- * Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.
- * Yönetici tipik bir askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir.
- * Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar (Bennis, 2002:50).

Daft ise yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir (Daft, 1997:495).

Tablo 5. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

Lider	Yönetici
Ruh	Kafa
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Danışma taraftarı
Yaratıcı	İnatçı – tekrarcı
Esnek	Problem çözücü
Yenilikçi	Analitik
Cesaretli	Yapısalcı
Hayal gücü kuvvetli	Tedbirli
Deneyisel	Otoriter
Değişimi başlatan	İstikrarcı
Kişisel güç	Mevki gücü

Kaynak: (Daft, 1997:495; Uzun, 2005:9)

7.2.4. Liderlikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi

Duygusal zekâ, liderlik ilişkisi açısından liderliğin iki önemli olgudan, yani karizma ve transformasyonel etkiden söz edilmektedir. Organizasyon literatüründe “karizmatik”, “transformasyonel (dönüşümsel)” liderlik gibi yeni kavramlar ile liderliğe ilişkin bakış açılarının geliştiği görülmektedir.

Geleneksel liderlik teorilerinde lider davranışı; lider/çalışan ilişkileri, destek ve emir verme, otorite, güç kullanımı gibi süreçler üzerinde durulurken; yeni liderlik görüşleri sembolik lider davranışı, vizyoner ve ilham verici mesajlar, sözsüz iletişim, ideolojik değerleri kullanma, çalışanların entelektüel açıdan teşvik edilmesi, duygu yönetimi gibi konular üzerine kurgulanmaktadır. Transformasyonel ve karizmatik liderlik ile tanımlanan bu yeni görüşlerin örgütsel yaşamdaki çıktıları ise; takım performansını ve kurumsal vatandaşlık davranışı gibi işbirlikçi davranışları güçlendirmesi, pozitif bir organizasyon iklimi yaratması, göreve istekli çalışmayı ve örgütsel bağlılığı artırması olarak sıralanabilir.

Böylece bu yeni liderlik anlayışları ile organizasyonel yaşam daha anlamlı, ilişki odaklı ve hümanist bir bakış açısıyla değerlendirilebilmektedir. Yeni yaklaşımlarda duygusal zekâ olgusunun ise transformasyonel ve karizmatik liderlik davranışlarını desteklediği veya bu davranışlarla etkileşim içinde olduğu görülmektedir (Yaylacı, 2006:171).

Duygusal zekâlı bir liderin rehberliği altındaki insanlar, karşılıklı bir huzur duyarlar. Fikirleri paylaşır, birbirinden ders alır, birlikte kararlara varır ve işlerin yapılmasını sağlarlar. Büyük bir değişim ve belirsizliğin ortasında bile odaklı kalmalarına yardımcı olan bir duygusal bağ oluştururlar (Goleman, ve diğ., 2005:32).

Bir liderdeki belirli duygusal zekâ yetkinlikleri; özellikle özgüven, başarı güdüsü, girişkenlik, empati, akıl hocalığı, ekip çalışması ve işbirliği, organizasyonların çalışma ortamı ve performansları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir (Barutçugil, 2002:283).

Duygusal zekâ yetilerine sahip liderlerin öne çıkan yanları; sonuca ulaşma dürtüsü, inisiyatif üstlenme yeteneği, imece ve ekip çalışması becerileri ve ekiplere önderlik etme yeteneğidir. Duygusal zekâlı liderlik, esinleme, tutku ve coşku uyandırma, insanlarda motivasyon ve bağlılık yaratır. Liderin ruh hali ve eylemleri, önderlik ettiği insanların duygularını, dolayısıyla da performanslarını gerçekten etkiler. O halde, liderin ruh haline ne derece hakim olduğu ve diğer herkesin ruh halini nasıl etkilediği yalnızca özel bir mesele değil, işletmenin göstereceği başarıda da bir etmen olmaktadır. İnsanlar kendilerini iyi hissettiklerinde, bir durumun olumlu yanını görür ve onun hakkında iyi şeyler anımsarlar; kendilerini kötü hissettiklerindeyse, olumsuzluğa odaklanırlar.

Liderlerin aşırı nazik olmaları gereksizdir; liderlik denilen duygusal sanat, iş gereksinimlerinin insanları gereksiz yere sınırlendirmeden önü sürülmesini de içerir. Psikolojinin en eski yasalarından biri, ılımlı düzey aşıldığında, kaygı ve endişedeki artışların zihinsel yetileri aşındırdığını savunur. Sıkıntı, zihinsel yetileri aşındırmakla kalmayıp insanların duygusal zekâsını da azaltır (Goleman, ve diğ., 2005:7-47).

Sadece duygusal zekâyâ sahip liderler, ilişki yönetimi ve sosyal yetenekleri sayesinde birlikte çalıştıkları insanları başarı için motive edebilecek, onları yönetmede ve ikna etmede başarılı olabilecektir.

Başarılı liderlik için, ruhsal, zihinsel, duygusal ve fiziki açımların dengeli kullanımı önemlidir. Bunun için temel değerler; açık olan vizyona, güçlenen ilişkilere ve yenilikçi eylemlere ihtiyaç vardır.

Liderin, liderliğini sürdürebilmesi için, işbirliği ve ortak sese, vizyon ve değerlere, bilgi ve cesarete, inanç ve dirence, bireysel kaliteye (empati, güçlü karakter, olgunluk, sabır, ileri görüşlülük, ortak akıl, güvenilir olma, yaratıcılık, hassasiyet) ihtiyacı vardır. Liderin bu özelliği, duygusal zekânın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Başarılı liderlerin hepsinde ortak özellik, duygusal zekâyâ sahip olmalarıdır. Bu, zekâ (IQ) ve teknik becerilerin gereksizliği anlamına gelmez. Ancak, araştırmalar göstermiştir ki, liderlik için gereklilik koşulu duygusal zekâdır. Üstün bir zekâyâ, analitik düşünceye sahip olan bir kişi, duygusal zekâ olmadan liderlik yapamaz (Ayhan, 2004, www.kho.edu.tr/enstitu).

En yüksek düzeylerde, lider konumunda elde edilen başarılarında, üstünlüğün neredeyse tamamı duygusal yeterlilikten kaynaklanmaktadır (Goleman, 2005:46).

8. YÖNETSEL YETERLİLİK VE YÖNETSEL ETKİLİLİK

Organizasyonlarda yönetimin etkinliği büyük önem taşımaktadır. Organizasyonel etkinliğin sağlanması ve yönetim performansının yükseltilmesi, insanların ve grupların duygusal sorunlarıyla yakından ilgilenilmesini gerektirir (Barutçugil, 2002:10).

Yönetici eldeki kaynakları verimli, etkin ve rasyonel biçimde kullanmalıdır. Yönetimin bunu başarabilmesi, işleri doğru yaparak verimliliği, doğru işler yaparak da etkinliği gerçekleştirmesine bağlıdır (Genç, 2004:19).

8.1. Yönetmel Görevler

Yönetici durumunda bulunan kişinin esas rolü, her şeyden önce üretim öğelerini en uygun koşullarda tedarik etmek, örgütlenmeyi (organizasyonu) sağlamak, bunları uyumlaştırarak, üretimin veya hizmet sunumunun en az emek ve en az giderle meydana gelmesini sağlayıcı önlemleri alabilmektir. Böylece optimum üretim koşulu yerine getirilmiş olacaktır (Budak, Budak, 2004:15).

Yönetimin amacı, örgütün insan kaynağının performansını iyileştirerek, hem örgütsel performansa katkısının, hem de örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların artırılmasını sağlamaktır (Genç, 2004:19).

Yönetimde sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşılması sözkonusu olamaz. Yönetim insanları olduğu kadar, etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır (Öztürk, 2003:123).

Yöneticilerin yönetsel ve işlevsel olarak ortak görevleri şunlardır:

*Örgütün amaç ve politikasını belirlemek; personele öğretmek ve benimsetmek,

*Personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemek ve kendilerine bildirmek,

*Personel arasında adil ve dengeli bir iş/görev dağılımı (iş bölümü) yapmak,

*Örgütte personelin işbirliği ve uyum içinde, düzenli ve disiplinli bir şekilde, etkili ve verimli olarak çalışmasını sağlamak,

*Örgüt içinde birimler arasında, örgüt dışında diğer örgütler arasında gerekli işbirliği ve eşgüdümü sağlamak,

*Personeli ve onların yaptıkları işleri kontrol ve nezaret etmek; ortaya çıkan sorunları, aksaklıkları önlemek ve çözmek,

*Personeli görev alanında ve işbaşında yetiştirmek; personele öğretici, önder ve rehber olmak,

*Personelin soruları ve sorunlarıyla ilgilenmek; sorularını cevaplandırmak ve sorunlarına çözüm bulmak ya da çözüm yolu göstermek,

*Örgütte yürütülen iş ve işlemlerin basitleştirilmesi, çabuklaştırılması ve iş veriminin artırılmasını sağlamak,

*Örgütün işleri ve hizmetleriyle ilgili olarak aylık ve yıllık iş planları ve programları hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak,

*Örgütte yürütülen işleri ve etkinlikleri sürekli olarak izlemek ve değerlendirmek; birimler ya da astlar arasında bilgi alış verişinde bulunmak ve eşgüdümü sağlamak üzere periyodik toplantılar düzenlemek. Örgütte ve örgüt dışında yapılan toplantılara katılmak,

*Personel ile birlikte zaman zaman sosyal etkinlikler düzenlemek ve düzenlenen sosyal etkinliklere katılmak,

*Personele önem ve değer vermek; personeli üstlere ve üçüncü kişilere karşı korumak ve savunmak,

*Örgütün yazışma ve haberleşme işlerini düzenli bir şekilde yürütmek,

*Örgütte mal/hizmet üretimi (iş/görev alanı) ile ilgili olarak bilgi toplamak, bu bilgileri işlemek ve değerlendirmek,

*Örgütün hizmet ve faaliyet alanıyla ilgili olan mevzuatı ve yayınları temin ve tedarik etmek,

*Örgütün maddi ve fiziki çalışma koşullarını, iş ortamını iyileştirmek ve geliştirmek (Aytürk, 2003:11-13).

*Örgüt içinde etkili bir iletişim kurmak (Keenan 1997b:10).

8.2. Yönetmel Yeterlilik

Yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik amacı, örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmaktır (Genç, 2004:18). İnsanları yönetmek kolay bir iş değildir (Keenan, 1996:5). Bir işletmede insan kaynaklarının en uygun şekilde

kullanımı üzerinde durulması gereken en önemli konudur (Hançer, 2004:6). Etkili bir iş lideri, çalışanlarıyla kişisel temas halinde, içten ve samimi olmalıdır (Baltaş, 2006:14).

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arzette (Ural, 2001:212), işletme performansı, beşeri niteliklerin artırılmasına bağlı hale gelmektedir (İnce, ve diğ., <http://www.sosbil.selcuk.edu.tr>).

Ortak olarak her yöneticide bulunması gereken temel yöneticilik nitelikleri değişmez. Bunlar; bilgi, yetenek (beceri) ve deneyim (birikim)'dir. Bir örgütte eldeki kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, iyi ve nitelikli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir kuruluş, kötü ve niteliksiz (yeteneksiz, beceriksiz) bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrar (Aytürk, 2003:6).

Yöneticilerin başarılı olabilmesi için yönetim kavram ve kuramları, insan ilişkileri, yönetim teknolojisi alanları ile yapı kurma-yenileştirme, yönetim işlevleri ve yönetim süreci oluşturma (karar verme) konularında yeterli olmalıdır. Yöneticilerin yeterlilik alanları ve konuları ile ilgili tablo aşağıda özetlenmiştir:

Tablo 6. Yönetici Yeterlilik Modeli Tablosu

YETERLİLİK KONULARI	YETERLİLİK ALANLARI		
	Yönetim Kavram ve Kuramları	Yönetimde İnsan İlişkileri	Yönetim Teknolojisi
Yapı Kurma ve Yenileştirme	<p style="text-align: center;"><u>YETERLİLİK DÜZEYLERİ</u></p> <p style="text-align: center;">Yöneticiler; yeterlilik konuları ve alanlarında;</p> <p style="text-align: center;">* Tanıma – Anma düzeyinden, ** Anlama – Kavrama, *** Yorumlama – Yargılama, **** Yapma – Uygulama düzeyine doğru yükselir.</p>		
Yönetim İşlevleri			
Yönetim Süreci Oluşturma (Karar Verme)			
* Her yöneticinin, her alanda ve konuda, yeterlilik düzeyinin en üst basamağında olan yapma ve uygulama düzeyinde olması beklenemez.			

Kaynak: (Başaran, 2004:152-153'den özetlenmiştir)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi; yönetici, yönetimde insan ilişkileri alanında da yeterli olmalıdır. Yönetimde insan ilişkilerinde yeterlilik kavramı öncelikle duygusal zekâ ile ilgilidir.

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Başarı; çalışanların, bilgi, beceri ve yeteneklerini tam olarak ortaya koymasıyla elde edilir. (Aytürk, 2003:191).

Goleman'a göre (2005:85) birinin belli bir durumu sürekli olarak kötü idare etmesi, bir kör noktanın kesin işaretidir. **Görece yaygın ve bedeli ağır olan kör noktalardan bazıları şunlardır:**

*Kör hırs: Ne pahasına olursa olsun kazanmak ya da "doğru" görüntüsü vermek zorundadır; işbirliği yapmak yerine rekabet eder; kendi değerini ve katkısını abartır; yüksekte atar ve tepeden bakar, insanlara siyah-beyaz mercekten, ya dost ya da düşman gözüyle bakar.

*Gerçekçi olmayan hedefler: Grup ya da örgütün önüne, aşırı hırslı, erişilemeyecek hedefler koyar; bir işin yapılması için gerekenler konusunda gerçekçi değillerdir.

*Amansız gayretkeşlik: Yaşamdaki başka her şeyi harcamak pahasına, kendisini zorlayacak şekilde çok çalışır; enerjisini yitirse de yoluna devam eder; her an bitip tükenebilir.

*Başkalarını gütme: Diğer insanları tükeninceye kadar koşturur; mikroyönetim uygular ve yetkileri devretmek yerine üstlenir, kırıncı ya da merhametsiz ve başkalarının duygusal açıdan zarar görmesine duyarsız biriymiş izlenimi uyandırır.

*İktidar açlığı: Örgütün çıkarlarından çok kendi çıkarları için iktidar arayışındadır; diğer bakış açılarını umursamadan kişisel bir gündem dayatır; sömürücüdür.

*Doymak bilmeyen itibar gereksinimi: Şöhret bağımlısıdır; başkalarının çabalarıyla elde edilen sonuçları kendine mal eder ve hataların suçunu ötekilere atar; bir sonraki zaferin peşinden koşarken, başlanan işlerin takibini yarım bırakır.

*Dış görünüşüyle aşırı meşgul olma: Ne pahasına olursa olsun, iyi görünmeye gerek duyar; toplum içindeki imajıyla aşırı ilgilidir; prestijin getirdiği maddi şatafatı şiddetle arzular.

*Kusursuz görünme gereksinimi: Gerçekçi olsa bile, eleştiri karşısında çılına döner ya da reddeder; kendi başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutar; hatalarını ya da kişisel zaafalarını kabullenemez (Goleman, 2005:86).

Harvard İşletme Okulu psikologlarından Teresa Amabile, **yaratıcılığın dört katilini** (gözetim, değer biçme, aşırı denetim, insafsız zaman sınırlamaları) tanımlamaktadır. Bunlardan her biri işleyen belleği, yani beyin fırtınalarının oluştuğu ve yaratıcılığın geliştiği zihin alanını daraltır ve riske atılmayı engeller.

*Gözetim: Etrafta dolanıp sürekli gözaltında tutmak. Bu, yaratıcı düşünce için şart olan özgürlük hissini engeller.

*Değer biçme: Çok erken gelen ya da fazla yoğun olan eleştirel bir görüş. Yaratıcı fikirler elbette ki eleştirilmelidir. Hepsi eşit derecede iyi olmayabilir ve umut vaat eden fikirler yapıcı eleştiriler sayesinde artırılıp bilenebilir. Ama değer biçmek, zihnin yargılandığı hissine saplanmasına yol açtığında, üretkenliğin önünü keser.

*Aşırı denetim: İzlenen yolda atılan her adımın mikroyönetim altına alınması. Bu da gözetim hissi, özgün yaratıcıya engel olan bunaltıcı bir daralma hissi doğurur.

*İnsafsız zaman sınırlamaları: Panik yaratan, çok yoğun bir program. Bir miktar baskı motivasyon sağlayabilir, işin bitimi için konulan zaman sınırlarıyla hedefler ve dikkatin toplanmasına yarayabilir, ancak bunlar taze fikirlerin geliştiği bereketli "boş zamanları" öldürebilir (Goleman, 2005:132).

Ayrıca, örgütsel yapıdan kaynaklanan bazı faktörler (katı hiyerarşik yapı, aşırı denetim, bürokrasi, sert ast-üst ilişkileri, çok sayıda kurallar ve normlar, kurum kültürü gibi) kıskançlık, düşmanlık, rekabet, çatışma gibi negatif duyguların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Aşırı katı, sert ve iletişimin olmadığı veya sınırlı ölçüde sağlanabildiği kuruluşlarda insanlar, yüksek düzeyde negatif duygularla başetmek durumunda kalmaktadırlar (Yaylacı, 2006:139).

Yüzlerce kuruluştan, birkaç bin erkek ve kadında gözlenen tükenişin nedenleriyle ilgili yirmi yıllık bir inceleme sonucunda; örgütlerde, **çalışanların en çok moralini bozan ve şevkini kıran altı uygulama** saptanmıştır: 1. Aşırı iş yükü altında çalışmak, 2. Özerklik eksikliği ve kuralların katılığı, 3. Ödüllerin yetersizliği (çalışmanın karşılığını maddi açıdan alamama), 4. Bağlantı kaybı, 5. Adaletsizlik ve eşitsizlik, 6. Değer çatışmaları (kişinin ilkeleriyle işin gerekleri arasında ortaya çıkan uyumsuzluk).

Örgütlerdeki bu yanlış uygulamaların sonucu; motivasyon, heves ve üretkenlik kaybının ve kronik bitkinlik haliyle kuşkuculuğun yayılmasıdır. Burada duygusal zekâ zorunlu hale gelir (Goleman, 2005:361-366).

Yönetimde başarısızlık nedenleri ile başarısızlığı önleme yöntemleri aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır.

Tablo 7. Yönetimde Başarısızlık Nedenleri ile Başarısızlığı Önleme Yöntemleri

Yönetimde Başarısızlık Nedenleri	Başarısızlığı Önleme Yöntemleri
Kendini yönetici olarak görememek	Başarısızlık nedenlerini bilmek ve öğrenmek
Kendi uzmanlık alanında çalışmamak	
Zayıf astlarla ve zayıf üstlerle çalışmak	Başarısızlığa karşı direnmek ve başarısızlığı yenmek
Sorumluluk ve risk almamak	
Kararsız, ilkesiz ve istikrarsız olmak	Hatalardan ders almak
Plansız ve programsız çalışmak	
Tüm sorumlulukları yerine getirmemek	Kişisel zaafalarını ve zayıflıklarını bilmek
Bürokrasi (formalite) ile uğraşmak	
Astlara yetki devretmemek	Kendine güvenmek ve başarıya inanmak
Hata yapmaktan, başarılı olamamaktan korkmak	
Kendini yetiştirmemek ve geliştirmemek	Başarısızlığın sorumluluğunu almak
Eleştirilmekten korkmak	
Kendine güven duymamak	Cesaretsizliği, korkuyu ve kuşkuyu yenmek
Olumsuz duygu ve düşünce sahibi olmak	
Statükocu olmak ve statükoyu korumak	Uzmanlık alanında çalışmak, yönetici olmak

Kaynak: (Aytürk, 2003:141-164'den tablolaştırılmıştır).

8.3. Yönetimsel Etkililik

Etkililiğin ilk adımı prosedürdür; zamanın nereye gittiğini kaydetmektir. İkinci adım, prosedürden kavramsal düzeye, mekanikten analize, verimlilikten sonuçlarla uğraşmaya geçmedir. Üçüncü adım, gücün üretken kılınmasıdır. Bu ise kişiye saygıdır. Son adım ise akılcı girişimdir. Etkililik öğrenilen öğrenilmesi zor olan bir kavramdır (Drucker, 1994).

Etkililik, objektif bir gerçek olarak var olan yöneticinin bir niteliğidir ve sayısal olarak ölçülebilir. Etkili yönetim birçok boyut arasında bir yetenekler

dengeyi gerektirir. Bu denge yalnızca bir dizi nitelikli davranışları değil, aynı zamanda yönetici boyutundaki birçok kişisel özellikleri de içerir. Etkili yönetim kavramsal ve özel yetenekler olarak iki genel yetenek alanı etrafında tanımlanmıştır.

*Kavramsal yetenekler; yön kurma, yenilik, geleceğe yönelme, genel bakış, yönetme/işletme, girişkenlik, kesinlik, öncelikleri belirleme, problem çözme, kişisel örgütlenmedir.

*Özel yetenekler; görevlendirme/yetiştirme, danışma, geri besleme, temas, destek, kişilik ve dürüstlüktür (Karslı, 2004:43-46).

İyi bir yönetici, ilk önce karakter sahibi olmalı, çevresiyle iyi ilişkiler kurmalı, işletmelerin yapısını ve işleyişini bilmeli, iç ve dış piyasalardaki gelişmeleri yakından takip etmelidir (Yalınbaş, 2003:38).

Yönetimsel etkililik ölçütleri aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır.

Tablo 8. Yönetimsel Etkililik Ölçütleri

Ölçüt Dönemi	Etkililik Ölçütü	Açıklama
Kısa Dönem	Nitelik	Kalite; bireysel, grup ve örgütsel etkililiğin nihai ve önemli ölçütüdür.
	Etkenlik	Çıktının girdiye oranıdır. Dikkat tamamen, girdi-işleme-çıkartı döngüsüne odaklanır. Etkenlik ölçütleri; sermaye veya varlıklarda geri dönme oranı; birim fiyat, israf ve hurda; tasarruf oranı; müşteri başına birim maliyet. Bu ölçütler zorunlu olarak oranlı bir anlamda olmalıdır.
	Esneklik	Müşterinin isteklerine yanıt veren yeni ve farklı ürün ve hizmeti üretmek için bir örgütün kaynaklarını eylemden eyleme aktarma yeteneğidir.
	Doyum	İşgörenlerin örgütteki görev ve rolleri hakkındaki çok iyi duygularını yansıtır.
Orta Dönem	Rekabet (Yarışma)	Örgütün kendi sektörü içerisindeki konumunu yansıtır. Sınırları belirlenmiş pazarlarda yarışabilen bir kuruluş olarak kalabilme yeteneğidir.
	Gelişme	Gelecekteki çevresel talepleri karşılamak için fazladan kaynaklara yatırım yapma yoluyla örgütsel etkililiği sağlamaktır. Olabilecek değişimlere yanıt verebilecek kapasiteyi kuracak aktif stratejileri ifade eder.
Uzun Dönem		Yönetim, kısa ve orta dönemde etkililiği sağlayabilmiş ise, örgüt uzun süre yaşamını devam ettirmeye çalışacaktır. Yöneticiler, kısa, orta ve uzun vadede bireysel, grup ve örgütsel etkililiği açıklamak ve artırmak için oradadırlar.

Kaynak: (Karslı, 2004: 47-49'dan özetlenerek tablolaştırılmıştır.)

Tüm etkili yöneticilerde ortak olarak bulunan özellik, sahip oldukları şeyleri etkin kılan pratiklerdir. Bu pratikler, etkili yöneticiler nerede çalışırsa

çalışsın hep aynıdır. Başka bir deyişle, etkililik pratiklerin bütününden oluşan bir alışkanlıktır. **Etkili yöneticilerin beş zihni hazırlığı şunlardır:**

* Zamanını nereye harcayacağını bilir. Denetim altında tutabildiği en asgari zamanı dahi sistematik olarak kullanmaya çalışır.

* Kendine somut hedefler koyar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcar. “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlar.

* Sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır. Bunlar; kendi güçleri, amirlerinin güçleri, meslektaşlarının ve dostlarının güçleridir. Elinden geleni yapmaya çalışır, yapamayacağı işlere girmez.

* Daha yüksek performansın olağanüstü bir sonuç vereceği birkaç alan üzerinde yoğunlaşır. Öncelikleri belirler ve bunlara ilişkin aldıkları kararları korur. Bunun alternatifinin hiçbir şey yapılmaması olduğunu bilir.

* Etkili kararlar almak durumunda olan kişidir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilir. Etkili bir kararın, olgular üzerinde bir konsensüsten ziyade birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilir. Bir çok kararı hızla almanın yanlış karar almak anlamına geldiğinin farkındadır. Gerekli olan stratejidir (Drucker, 1994).

Yönetimde başarının anahtarı; insan yönetimi, iş yönetimi, ilişki yönetimi, imaj yönetimi ve işyeri yönetimidir. Örgütsel yaşamda; insanı, işi, ilişkiyi, iletişimi, imajı ve işyerini iyi yöneten bir yönetici daima başarılıdır.

Çünkü yönetimde başarı;

*Personelin iyi ve etkili yönetilmesine,

*Üretilen işin ve hizmetin iyi düzenlenmesine ve yürütülmesine,

*Örgütte iyi bir iş bölümü, iş dağıtımı ve iş akımı yapılarak işlerin en iyi, en kolay, en çabuk ve en ucuz olarak tam ve zamanında sonuçlandırılmasına,

*Örgüt içinde ve dışında tüm kişi ve kuruluşlarla iyi ilişki ve iletişim kurulmasına,

*Örgütün fiziksel olarak, yöneticinin ve çalışanların tutum, davranış, giyim ve görünüm olarak iyi bir imajı olmasına,

*İş yerinin düzenli, iş ortamının ve iş koşullarının da iyi olmasına bağlıdır (Aytürk, 2003:137).

Welch'in yönetim anlayışına göre **başarılı bir iş lideri aşağıdakileri yapmaktadır:**

- *İnsanlara heyecan verecek vizyon oluşturmak,
- *Doğru insanları seçmek (iyimser, iç motivasyonu yüksek),
- *Onların eğitim ve gelişmesine kaynak ayırmak (zaman, para, insangücü),

- *Onları, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri şekilde serbest bırakmak, (insanlara asla nasıl yapacaklarını söylemeyin, ne yapacaklarını söyleyin. Yaptıklarıyla sizi şaşırtacaktır.)

- *Davranış ve performans açısından kurumun değer sistemine uymayanları sistemin dışına itmek (Baltaş, 2006a:27).

Yönetici niteliklerini ortaya koyan değişkenler bir araştırmada şu şekilde belirlenmiştir (Cammock, ve diğ., 1995:443-473): Zekâ, bilgi, değerler, mizaç, karakter ve kişilik. Aynı araştırmada, en iyi yönetici kişilik özelliği olarak iyimserlik ve mizah anlayışı gösterilmiştir. Bu araştırmada etkili ve çok az etkili (etkisiz) yöneticiler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Etkili yöneticiler, detaylara sapmaktan kaçınırlar ve büyük betimlemeler yaparlar. Objektif bir görüş elde etmek için çalışmalardan geride dururlar, örgütün farklı alanlarına ve ihtiyaçlarına ilişkin geniş bir vizyona sahiptirler. Yönetimleri altındaki tüm alanlar arasında uygun bir denge oluştururlar. Diğer yöneticilerle ilişki kurarlar. Yalnızca kendi bölümleriyle değil örgütün tümü ile ilgilenirler. Esnetirler ve eğer işi daha iyi yapmak anlamına gelecekse kuralları esnetmeye ve hatta ihmal etmeye gönüllüdürler. İş ediminde çok az etkisi olan personel davranışının önemsiz yönlerinden daha çok personelin iş etkililiği ile etraflı ve ayrıntılı olarak ilgilenirler.

Etkisiz yöneticiler, ayrıntılara boğulurlar ve genel bakışı kaybederler. Geniş bir vizyonları yoktur. Objektif olmak için çalışmaya da kapalıdır. Kararlarında dar ve kısır bir hüküm gösterirler. Diğer alanların zararına da olsa kendi yönetimleri altındaki bir alana çok fazla zaman harcarlar. Diğer yöneticilerle ilişki kurmaktan kaçınırlar. Kendi alanlarındaki geçmişi göremezler veya diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayamazlar. Dar bir örgüt

görüşleri olduğundan yalnızca kendi bölümleriyle ilgilenirler. Esnek değildirler, hatta izlemek kesin olarak etkisizliğe, başarısızlığa neden olsa bile kuralları esnek kılmayacaklardır. Daha büyük iş etkililiğine yoğunlaşmak yerine iş ediminde çok az etkisi olabilecek küçük şeylerle ilgilenirler.

Etkili ve etkisiz yöneticiler, yetenekleri bakımından aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 9. Etkili ve Etkisiz Yönetici Yeteneklerinin Karşılaştırılması

ETKİSİZ YÖNETİCİ	ETKİLİ YÖNETİCİ
Kendisi için hedef oluşturmaya ihtiyaç var.	Kendi hedefini oluşturma yeteneği var.
Biriminde amaç duygusu yok.	Birimine açık bir amaç duygusu aşılar.
Statükodan memnundur, değişmeden kaçınır.	Sürekli olarak yeni yaklaşımlar arar, değişime yöneliktir.
Kısa vadeli düşünür, geleceği kestiremez.	Geleceğe yöneliktir ve uzun vadeli düşünür.
Detaylarla uğraşır, geniş perspektifi kaybeder.	Geniş görüş oluşturur, detaylarla uğraşmaz.
Sıradan işlerin ayrıntılarına çok eğilir.	Sıradan işlerin ayrıntılarıyla uğraşmaz.
Yönetime çok az zaman ayırır.	Yönetime yeterince zaman ayırır.
Girişkenliği ve hırsı yoktur.	Üst düzeyde cesareti ve hırsı vardır.
Sınırlı bir iş kapasitesi vardır.	İş için yüksek istek ve kapasitesi vardır.
Kararsızdır.	Kararlıdır.
Önceliklere çok az duyarlıdır.	İyi bir öncelik hassasiyeti vardır, sonucu göze alır.
Problemlerin kaynağına inmez ve temel nedenlerini belirlemeden münakaşaya girer.	Zekidir, problemlerin kaynağına iner ve temel nedenleri belirler.
Zamanı iyi kullanamaz, işleri iyi dağıtamaz.	Zamanı iyi kullanır.
İşin planlanmasında, organizasyonunda ve programlanmasında zayıftır.	İşin planlanmasında, organizasyonunda ve programlanmasında iyidir.
Çok şey yapmaya çalışır, haleflerini yetiştiremez.	İyi görevlendirir, diğerlerine katılır, haleflerini eğitir ve yetiştirir.
Danışmaksızın değişikliğe zorlar, öğrenmek için gönülsüz ve katıdır.	Değişikliği sunmadan önce personele danışır, öğrenmeye istekli ve esnektir.
Olumsuzluğu belirtir, yüksek edime yeterli tanıyı ve desteği veremez.	Olumluluğu belirtir, yüksek edimi tanır ve destekler.
Ortalıkta az görünür, birimleriyle yeterli temasta bulunmaz.	Ortalıkta çok görünür, işlere yetişir, oyunun içindedir.
Ulaşılamaz ve yardıma gönülsüzdür.	Ulaşılabilir, dostça ve destekleyicidir.
Olumsuz görüştedir ve başkalarıyla ilişkide güçlükleri vardır.	Olumlu görüştedir ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmada çok rahattır.
İkiyüzlüdür, güvenilmez.	Dürüst ve güvenilir bir kişiliği vardır.

Kaynak: (Karslı, 2004:104)

Başarılı ve etkili olmanın birçok koşulu ve kuralı vardır. Bu bağlamda; personelin etkili ve verimli yönetilmesindeki yöntemler EK:3'e, Örgütlerin yönetiminde başarılı olmanın koşulları ve kuralları ise EK:4'e çıkarılmıştır.

9. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Bazı örgütlerin başarı sağlarken, diğer bazılarının başarısızlığa uğramasının nedeni, insanların örgüt içinde çalışmalarının nedenleri ve nasılları üzerinde durmamakta yatar (Can, ve diğ., 2006:4).

İşletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmeleri insanın artan öneminin dikkate alınması şartına (Kozak, 2004:12), örgütün verimli olarak çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Can, ve diğ., 2001:4). Etkililik ve verimlilik üretimde anahtar öge olan “insanı” ön plana çıkarmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak, hem de diğer tüm kaynakları kullanan bir ögedir (Can ve diğ., 2006:IV).

Verimlilik daha çok girdiye ve çıktıya bakar. Buna karşılık etkinlik, ne yapılmak istendiğinin kesin olarak saptanması ve bunu etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gereken tüm kaynak ve yöntemlerin kullanılmasıdır. Bir anlamda işi daha iyi ve farklı yapmaktır (Düren, 2002:38).

Etkililik bir bakıma üç ana düzeyde ele alınabilir: Bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde. Bireysel düzeyde etkililik, örgüt üyelerinin görev başarımları üzerinde durur ve performans (iş başarımları) değerlendirmeleriyle ölçülür. Grup etkililiği, kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade eder. Örgütler bireylerden ve gruplardan oluştuğu için, örgütsel etkililik, bireysel ve grup etkililiklerinin bir işlevidir denilebilir. Ama örgütsel etkililik bu toplamın daha da ötesindedir (Can, 2002:296).

Başaran’a göre (2004:24) “Etkililik; gereken bütün yöntem ve araçları sağlayarak ve kullanarak bir amaca istenen düzeyde ulaşmaktır.”

Etkililik; çıktılarda sağlanan başarı; amacı gerçekleştirme düzeyi; gerekli kaynakları elde etme yeteneği; çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Etkililik kavramı değişik zamanlarda değişik anlamlarda kullanılmış, farklı tanımları yapılmıştır.

Örgütsel etkililik, genellikle örgütte istenen bir nitelik olarak düşünülür, bu yüzden çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Literatürde en yaygın olarak kullanılan örgütsel etkililiğin tanımları şunlardır (Karlı, 2004:1):

Hoy ve Miskel'e göre (1987) "Örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir." Hendrix ve McNichols'a göre (1984:145) "Çevresindeki kıt ve değerli kaynakları elde edebilme yeteneğidir. Pennings'e göre (1987:223) "Sağlam bir yapı ve çevre arasında karşılıklı ilişki kurabilmeydir." Kreitner ve Kinicki'ye göre (1995) "Sağlıklı örgütsel sistemler kurma ve devam ettirmedir." Njoh'a göre (1993:235) "Müşterilere doyum sağlama ve çevreye uyum yeteneğidir."

Bu tanımlara dikkat edildiğinde, her birinin örgütün bir yönünü veya bir işlevini öne çıkardığı ve örgütsel etkililiği ona göre ifade ettiği açıkça görülebilmektedir (Karslı, 2004:16).

Örgütte ilişkilerin iyi olması yalnız başına örgütü etkili kılamaz; örgütü etkili kılacak öteki değişkenlerin de katkısı gerekir; ama ilişkilerin iyi olmadığı bir örgütün etkili olması da olanaksızdır. Örgütsel etkililiği sağlayacak olan yönetimin de etkili olması zorunludur (Başaran, 2004:25). Yönetimsel amaçlar, örgütsel etkililiği sağlamak için konulur. Yönetimsel etkililik, örgütsel etkililiği sağlamanın aracıdır (Başaran, 2004:174).

Büyük işletmelerde başarı derecesi işletme sahibinin göstereceği kişisel çaba ve harcaacağı enerjiden çok, gittikçe artan ve karmaşıklaşan yönetim işlerini kendisi ile paylaşacak işgörenin seçimindeki isabet ve işletmede kuracağı örgütün mükemmelliğine bağlı olacaktır (Budak, Budak, 2004:276).

Şirketi etkin hale getirmede, yöneticinin elinde; daha önce etkin bir şekilde kullanılmış ve denenmiş üç yaklaşım vardır:

* Yönetici; halihazırdaki pazarlar ya da bilgi alanlarından maksimum sonuçları ya da en azından en olumlu olacak sonuçları üretecek, bir "ideal iş" modeliyle işe başlayabilir.

* Hazır kaynakları en cazip olasılıklara yöneltmekle ve bu kaynakları olası en iyi sonuçları almaya adanmakla, fırsatları en üst düzeye çıkarmaya çalışabilir.

* Kaynakları en üst düzeye çıkarabilir; böylece bu fırsatların, eldeki yüksek nitelikli kaynaklarla, olası en iyi etkiyi sağlayacağı görülecektir.

Ekonomi tarihinde büyük bir girişim gerçekleştiren her şirketin yükselişi, bu yaklaşımlar üzerinde kurulmuştur (Drucker, 1998:155-156).

9.1. Etkililik İle İlgili Terimler

Örgütsel etkililik kavramı ile doğrudan ilgili olan terimler; verimlilik, edim, yararlılık ve etkinliktir.

Örgütsel etkililik kavramı ile dolaylı olarak ilgili olan terimler; değişme, yenileşme, gelişme, farklılaşma, ilerleme, çeşitlilik ve dönüşümdür (Karslı, 2004:1).

9.1.1. Etkililik İle Doğrudan İlgili Olan Terimler

Yöneticilerin ve uygulayıcıların çoğu performans, verimlilik ve etkililik, terimlerinin bir tek kavramı açıklamak için kullanılan farklı isimler olduğunu düşünmeye başlamışlar, veya aynı kavramın birbirleriyle ilgili yönlerinin farklı tanımları olduğuna inanmışlardır. Etkililik kavramıyla doğrudan ilgili olan dört kavram vardır. Bunlar; verimlilik, edim, yararlılık ve etkenlik olarak bilinirler (Karslı, 2004:1).

Verimlilik (productivity); Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki farktır. Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların (emek, sermaye, malzeme, enerji, bilgi) etken kullanımınıdır (Öztürk, 2003:105).

Edim (performance); Amaçların gerçekleşmesindeki işleyiş ile ilgilidir ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder.

Verimlilik ve edim, etkililik kavramının içerisinde yer alan, etkililiğin birer ölçütü olarak kullanılan ve etkililiği tanımlamada yardımcı olan, yol gösteren terimlerdir. Bu iki terimin dışında da etkililiği tanımlamada kullanılan bir çok kavram ve terim vardır. Bunların literatürde en çok kullanılanları; üretkenlik, kârlılık, nitelik, büyüme, doyum, moral, güdüleme, amaçların benimsenmesi, başarı, eğitim ve gelişme çabaları, yönetime katılma, planlama, hazırlık olarak gösterilebilir. Ancak, iki kavram vardır ki etkililik kavramıyla iyice karıştırılır, çoğu zaman aynı anlamda kullanılırlar. Bunlar yararlılık ve etkenlik kavramlarıdır (Karslı, 2004:2).

Yararlılık (efficiency); örgütün çalıştırdığı işgörelere, toplumun kültürüne ve doğaya yararlı olmasıdır. Örgütsel etkililiğin önemli bir ögesidir (Başaran, 2004:27) .

Etkenlik (efficiency); bazen yeterlilik olarak da adlandırılan, dolayısıyla kıt kaynakların en iyi kullanımını gerektiren ve otomasyonla tanımlanabilen, başka bir ifadeyle, yüksek teknolojik operasyon veya saat başına üretilen yüksek çıktı olarak görülen bir kavramdır (Karslı, 2004:2).

Bireysel ve örgütsel davranış açısından da etkililik (effectiveness) kavramı ile en çok karıştırılan kavramın etkenlik (efficiency) olduğu görülmektedir. Bireyin yaptığı bir eylem veya gösterdiği bir davranış, eğer önceden belirlenen amaca ulaşmış ise etkili (effective) dir. Bireyin yaptığı bir eylem veya gösterdiği bir davranış, eğer önceden belirlenen yakın amaca ilişkin nedenleri tatmin ediyor ise etken (efficient) dir. Kişisel bir davranış etkili (effective) fakat etken (efficient) olmayabilir; başka bir deyişle, bir birey belirlenen amaçlara, amaçların arkasındaki kişisel gerekçeleri tatmin edilmeden ulaşmış olabilir. Diğer taraftan, bir davranış etken fakat etkili olmayabilir; yani, bireyin ihtiyaçları doyurulmuş fakat belirlenen amaçlara ulaşmada başarısız olabilir. Ya da bir davranış hem etkili hem de etkendir (Hoy, Miskel, 1987).

Örgüt açısından bakıldığında; bir davranış verilen bürokratik rol beklentisiyle uygun ise etkili, bireylerin kişisel ihtiyaçları ile uygun ise etkendir. Davranış hem bürokratik beklentilere uygun, hem de bireysel ihtiyaçlardan kaynaklanıyor ise doyum en üst noktada gerçekleşmiş demektir.

Bu çerçevede bakıldığında, etkililik bir kavram olmaktan çok, ölçütlerle ilgili bir oluşum olarak görülmektedir (Karslı, 2004:3).

9.1.2. Etkililik İle Dolaylı Olarak İlgili Olan Terimler

Etkililik kavramıyla dolaylı olarak ilgili olduğu bilinen, ancak etkililiği ortaya koymada oldukça önemli olan, etkililiği açıklayıcı kavramlar da vardır. Bunlar; değişme, yenileşme, gelişme, farklılaşma, ilerleme, çeşitlilik ve dönüşüm olarak sıralanabilir (Karslı, 2004:1).

Değişim; genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Organizasyonlardaki değişim organizasyon

faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır (Aldag, Kinicki, 1995:324; Koçel, 2005:688).

Yenileşme; eş anlamlısı yenilik olarak kullanılmaktadır. Yenileşmenin en kabul gören üç tanımı vardır;

* Var olana yakın bir zamanda ortaya çıkan, önceden görülmemiş bir özellik katmak,

* Daha işlevsel ve yararlı kılmak, ek işlev ve faydalar sağlamak amacıyla yeni özellikler ve nitelikler katmak,

* Aynı veya benzer amaç ve işlevleri yerine getirecek farklı bir şeyi var olanın yerine koymak.

Gelişme; etkililik kavramının belki de en somut ölçütü olarak görülmelidir. Çoğalma, yayılma, genişleme, büyüme, olgunlaşma, güçlenme, zenginleşme, gücünü ve etkisini artırma gibi anlamları içeren, kapsam bakımından oldukça geniş bir kavramdır. Gelişme; çeşitli aşamalardan geçerek, başlangıç anından nitelik ve nicelik olarak her geçen gün daha da güçlenme, verimli ve etkili olmaktır (Karslı 2004:10). Örgüt geliştirme ise bir bütün olarak organizasyonunun performansını geliştirmeyi amaçlar (Budak, Budak, 2004:554).

Beckhard'a göre (1969:9) "örgüt geliştirme; planlı, örgüt çapında, üst yönetim tarafından yönetilen, örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla, davranış bilimlerinin bilgi birikiminden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir."

Farklılaşma; etkililiğin fark edilme özelliğini yansıtan bir kavramdır. Farklılaşma; aynı veya benzer olanlar arasından, bir ya da birkaç özellik, tutum, davranış, nitelik veya nicelik bakımından başkalaşmaktır.

İlerleme; etkililiğin vitrini olarak nitelendirilebilir. İlerleme; belli bir amaca doğru birçok hedefi gerçekleştirmiş olmadır (Karslı, 2004:10).

Çeşitlilik; yalnızca etkililik açısından değil, yukarıdaki tüm kavramlar açısından bir zenginlik kaynağı olarak görülen bir kavramdır. Çeşitlilik; farklı din, dil, ırk, düşünce ve eğilimlerin oluşturduğu toplumdur. Çeşitlilik; değişik bilgi, beceri ve yetenekteki bireylerden oluşan örgüttür.

Dönüşüm; Etkililik açısından önemlidir, çünkü etkililikle dolaylı ilgisi bulunan tüm kavramlardan etkilenen bir kavramdır. Dönüşüm kavramının sıkça kullanılan bazı tanımları şunlardır;

- * Bir biçimden diğerine geçiş,
- * Başka bir durum ve hal alma,
- * Çeşitli etkiler nedeniyle farklı bir biçimde yeniden ortaya çıkma,
- * Yalın biçimlerden kompleks biçimlere doğru gelişerek farklı işlevleri yapar hale gelme,
- * Amaç, hedef, iş ve görevlerdeki değişimler karşısında var olan sorumluluk, rol ve işlevlerini yeni durumun gereklerini yapabilecek biçimde iyileştirme, yenileştirme, geliştirme, değiştirme ve uyarlamadır (Karslı, 2004:11).

9.2. Örgütsel Etkililik İle İlgili Diğer Kavramlar

Örgütsel etkililiği açıklayıcı nitelikte olan veya bazen etkililiğin öğeleri, ölçütleri, göstergeleri olarak ifade edilen üç önemli kavram; sağlık, kültür ve iklim olarak bilinir (Karslı, 2004:31).

9.2.1. Örgüt Sağlığı

Bir sistem olarak örgüt, iç ve dış çatışmalarını en aza indirdiğinde; iç ve dış çevreye uyumunu sağladığında; alt sistemlerini eşgüdümlü çalıştırdığında; alt sistemler düzenli olarak çıktılarını verdiklerinde, girdileri aldıklarında sağlığını korur ve sürdürür. Sağlıksız bir örgüt, amaçlarını gerçekleştiremez ve işgörenlerin gereksinmelerini karşılayamaz (Başaran, 2004:27).

Örgütsel sağlığın beş boyutu; örgütsel liderlik, çevresel etkileşim, örgütsel bütünlük, örgütsel ürün ve örgütsel kimliktir (Karslı, 2004:32).

Örgütün sağlığının korunmasında işgörenlerin örgütsel kimlik duygusunu geliştirmeleri önemli bir etkidir. Örgütsel kimlik duygusu, işgörenin kendisini örgütün ayrılmaz bir üyesi olarak görmesidir (Başaran, 2004:27).

9.2.2. Örgüt İklimi

Yakın zamana kadar örgüt iklimi, örgüt kültürüyle aynı anlamda kullanılmıştır (Bakan, ve diğ., 2004:65).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Bu hava veya ortam örgüt çalışanlarının nasıl davranması gerektiğine dair beklentiler ile, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi de zayıf olacaktır (Dinçer, 1994:275; Bakan, ve diğ., 2004:66).

Bennis'e göre (1969:80) "örgütsel iklim, birbirleriyle ilgili kişileri etkileyen birtakım tutum ve değer yargılarının ifadesidir."

Forehand ve Gilmer'e göre (1972:36) "örgüt iklimi, örgütü betimleyen bir özellik dizisi toplamıdır ve örgütü diğer örgütlerden ayırır, zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler"

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Bakan, ve diğ., 2004:67).

Cooke ve Rousseau (1988), kültürün esasını, "nasıl davranmak gerektiği konusundaki inançların oluşturduğuna" değinerek "örgüt ikliminin örgütsel kültürden çok, örgütsel yapı hakkındaki algıları yansıttığını" belirtmiştir. Bu özellik örgüt ikliminin sınıflandırılmasına da yansımaktadır.

Örgüt iklimi;

* Soğuk, ılık, sıcak,

* Demokratik, otokratik,

* Yumuşak, sert şekilde sınıflandırılmaktadır (Karslı, 2004:33).

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri; astlara güven, iletişimde açıklık, anlayış ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici ortamdır. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı

sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Can, 2002:230).

9.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütsel davranış disiplini içinde 1980'lerden sonra en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Ouchi, Peters ve Waterman ve diğer yazarların çalışmaları bu konunun önemini daha da artırmış, ayrıca örgüt kültürünün başarı üzerindeki etkileri ortaya çıkınca bu konu pratik olarak yöneticilerin de ilgi odağı haline gelmiştir (<http://www.aofsitesi.com>).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, kıyafet, dil, gelenekler, vb.) ön planda tutar (Unutkan, 1995:39).

Peters ve Waterman'a göre (1995:24), "kusursuz işletmeler; çok güçlü kültürlerle sahiptir. Hangi sanayi dalında olursa olsun, kültürel kusursuzluğun tüm belirtileri vardır. İş alanı ne olursa olsun tüm işletmeler, çalışanların işletme kültürünü benimsemeleri için yoğun ve yenilenen işleri yapmaktadırlar. Şaşırtıcı gelen konu da; şirket kültürü içerikleri genelde değişmeyen bir avuç temayla sınırlıdır. Faaliyet konuları ne olursa olsun, tüm kusursuz şirketler kendilerini doğrudan hizmet işletmesi olarak tanımlamaktadır. Onlarca, tek egemen müşteridir."

Örgüt kültürü; Unutkan'a göre (1995:37) "örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür." Louis'e göre (1985:74) "bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demetidir." Alveson'a göre (1993:2) "sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayılılardır."

Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünü, paylaşılmış

değerler ve normlar ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz (Terzi, 2000:24).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen ve en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000:328).

Örgüt kültürünü etkileyen faktörler de şunlardır; işbirliği, deneyim, yüksek beklenti, güven ve yeterlilik, açık destek, bilgi temelli çıktılara ulaşma, tanıma ve onaylama, ilgi, kutlama, cesaret, karara katılma, önemliyi koruma, dürüstlük, açık iletişim (Karslı, 2004:35).

Kültürün değerli olmasının iki sebebi vardır:

- * Kültür ve stratejinin birbirine tam uygunluğu,
- * Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artması.

Bu iki faktör, örgüte güçlü ve rekabetçi bir kültür kazandırarak avantaj sağlar (O'Reilly, 1991:298 ; Çetin, 2004:19).

Swales, örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir (Swales, 1995:288-293; Terzi: 2000:30).

Örgüt kültürü yaşayan ve dinamik bir olgudur (Şimşek, 2007:115). Çalışma yaşamında kişilerin kendilerini değerli hissetmeleri çok önemlidir. İşyeri kültürünün dokusu insan değeri üstüne kurulmuşsa, işyeri ortamına giren herkes farkında olmadan kendini değerli hissetmeye başlayacaktır. Böyle bir ortamda kişilerin konuşmalarındaki tarz, birbirlerine bakışları, dokunuşları, selamlaşmaları "Sen benim için değerlisin," mesajını verecektir (Cüceloğlu, 2006b:112).

Her kurumun soluduğu hava, bir başka deyişle kurum kültürü ve iklimi o kurumun ve çalışanlarının sahip olmaları gereken duygusal zekâ yeterlilik alanlarının da belirleyicisidir (Yaylacı, 2006:131). Goleman'a göre (2005:40) "her örgüt, kendi duygusal ekolojisine sahiptir. Çalışanların çevreye uyması için en gerekli nitelikler, bu doğrultuda değişiklik gösterecektir."

10. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK MODELLERİ

Örgütsel etkililik kavramı, örgüt ve yönetim teorilerinde birbirinden oldukça farklı biçimlerde ele alınmıştır. Bu nedenle, ortak bir ölçüt veya özellik üzerinde belirgin bir görüş birliği sağlanamamıştır. Örgüt ve yönetim literatüründe yer alan temel görüşler, genel hatlarıyla aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Scheerens, 1986; Şişman, 2002; Karslı, 2004:15).

Tablo 10. Örgüt / Yönetim Teorilerinin, Etkililik Ölçütü, Etkililik Düzeyi ve Etkililik Odaklaşması

Teori Adı	Etkililik Ölçütü	Etkililik Düzeyi	Odaklaşma
Bürokratik Yaklaşım	Süreklilik	Örgüt ve birey	Yapı
Bilimsel Yönetim Yak.	Verimlilik	Örgüt	Çıktı
Organik Sistem Yak.	Uyum	Sistem	Girdi
İnsan İlişkileri Yak.	Katılım	İşgörenler	Motivasyon
Politik Örgüt Yak.	Sorumluluk	Grup ve birey	Bağımlılık ve güç

Kaynak: (Karslı, 2004:15)

Örgütün yaşaması etkili olmasına bağlıdır. Örgütün etkililiği iki yönlüdür. Bir yandan örgüt amaçlarına uygun olan çevre etkenlerinden etkilenebilmeli; çevrenin istediklerini zamanında, yeterli nicelik ve nitelikte verebilmeli; böylece dışsal etkililiğini sağlayabilmelidir. Öte yandan örgüt, amaçlarına uygun olmayan çevre etkenlerini etkileyebilmeli; örgütsel amaçlarını engelleyen çevre sorunlarıyla başa çıkarak, içsel etkililiğini sağlayabilmelidir. Örgütsel etkililiği tanımak için çokça kullanılan üç yaklaşım vardır. Bunlar birbirlerine bağlı amaç, sistem ve yararlılık yaklaşımlarıdır (Başaran, 2004:173).

Örgütsel etkililik tanımları genellikle ya bir ölçüte veya teorik bir modele göre yapılmıştır. Bu nedenle, tanımları gibi örgütsel etkililik modelleri ve yaklaşımları da çok çeşitlilik göstermektedir (Karslı, 2004:16).

Bunlardan en çok bilinen ve en yaygın olarak kullanılanlar amaç modeli, sistem-kaynak modeli ve yararlılık modelidir.

10.1. Amaç Modeli

Amaç yaklaşımına göre bir örgüt, planladığı hedeflere ulaşırsa etkilidir (Başaran, 2004:171).

Amaç modelinde etkililik, örgütün amaçlarını başarma derecesini ifade eder. “Örgüt amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirildiği” sorusunun yanıtı, onun etkililiğini belirtir (Can, 2002:296).

Bu yaklaşıma göre, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi etkililik için yeterlidir. Çünkü örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için vardır.

Bir örgütün; teorik, işlevsel, uygulama olmak üzere üç tür amacı bulunur. Teorik amaçlar; resmi ve yazılı olan ve örgütün misyonunu ortaya koyan amaçlardır. İşlevsel amaçlar; günlük olarak gerçekleştirilmesi istenilen amaçlar olup, yol gösterici niteliktedir.

Bu nedenle somut ve açıkça ifade edilmiş olmalıdır. Uygulama amaçları; özel olarak tanımlanmış amaçlardır ve değerlendirme süreçlerine yol gösterirler.

Amaca ulaşmadaki başarı derecesi etkililiğin derecesini gösterir. Bu modele göre, örgütsel etkililik örgütün amaçlarına ulaşma derecesidir (Hoy, Miskel, 1987). Eğer örgütün eylemleri sonucunda üretilen çıktılar örgütün amaçlarıyla buluşuyorsa veya bu amaçları aşıyorsa örgüt etkili olarak kabul edilir. Amaçlar ve bunların görelisi olarak başarılması, örgütsel etkililiğin tanımlanmasında bu modelin temelini oluşturur (Karlı, 2004:16).

Amaç modeli aşağıdaki yönlerden eleştirilmiştir (Cameran, 1978:604-632; Hoy and Ferguson, 1989; Karlı, 2004:17):

*Örgütler çeşitli amaçlara sahiptir ve bunlar birbirleriyle uyumlu değildir.

*Örgütlerde daha çok yöneticilerin amaçları öne çıkar ve odaklaşma bu amaçlarda oluşur.

*Amaçlar değişebilmektedir, oysa bu modelde amaçlar sabit olmayı gerektirmektedir.

*Teorik amaçların işlevliliğinin analizi zordur, bazen yanlış değerlendirmelere neden olabilir.

*Amaçlar davranışa dönük olmadığında etkililiğin tek ölçüsü olarak görülemezler.

10.2. Sistem – Kaynak Modeli

Sistem yaklaşımı iki temel konuya ağırlık verir. İlki örgütün yaşamını sürdürmesi için çevrenin isteklerine uyabilme yeteneğidir. İkincisi ise bu istekleri karşılamada yöneticinin dikkati, toplam girdi – dönüşüm – çıktı döngüsü üzerinde olmalıdır (Can, 2002:299).

Sistem yaklaşımına göre etkililik, sistemin başarılı olarak yaşamını sürdürmesidir (Başaran, 2004:171).

Sistem yaklaşımına göre örgütsel etkililik, bir sistemin planlanan düzeyde yaşamasını sürdürmesidir (Miner 1988). Örgütsel sistemin planlanan düzeyde yaşamını sürdürebilmesi şu koşullara bağlıdır:

*Örgütsel sistem, girdilerini planlanan nicelikte ve nitelikte sağlayabilmeli,

*İç ve dış sorunlarını zamanında ve etkili olarak çözebilmeli,

*Dış çevresiyle başa çıkabilmeli,

*Alt sistemlerin arasında oluşacak çatışmaları yönetebilmeli,

*Alt sistemlerin arasında eşgüdümü sağlayarak bütünlüğünü koruyabilmeli,

*Çıktılarını değerine uygun olarak örgüte geri döndürebilmelidir (Başaran, 2004:174).

Sistem-kaynak modeline ilişkin üç temel sayıltı vardır:

*Örgüt, çevresini kendi çıkarları doğrultusunda kullanan açık bir sistemdir. Sosyal sistem yaklaşımı; örgütsel, bireysel ve grup boyutlarıyla ve geri dönüt kanallarıyla örgütsel etkililiğin değerlendirilme esaslarını biçimlendirir.

*Bir örgüt, henüz belli bir büyüklüğe ulaşmadan önce karşılaştığı talepler o kadar kompleks hale gelir ki, birkaç anlamlı örgütsel amaç tanımlamak bu yüzden olanaksızlaşır. Çok etkili örgütlerde bürokratik beklentiler, informal gruplar ve bireysel gereksinmeler çevre üzerinde etki sağlamak için az etkili örgütlerden daha iyi bir biçimde birlikte çalışır ve tüm örgütler ihtiyaçları olan gerekli kaynaklara ulaşmaya, gereksiz gerginlikten kaçınmaya özel bir önem verirler.

* Etkili bir örgüt, geniş bir kontrol mekanizmasıyla kaynakları adil olarak dağıtır (Karslı, 2004:17).

Sistem – kaynak modeline eleştiri Cameron (1986)'dan gelmiştir. Cameron'a göre (1986:87-112) bu model girdiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Oysa kaynak kullanımı ve çıktılar, etkililikte en az girdi kadar önemlidir. Girdiler özünde, işlevsel amaçlar olduğundan bu modelin etkililiğe bakışı amaç modelinden pek farklı değildir (Karslı, 2004:18).

10.3. Ekolojik – Yararlılık Modeli

Katılanların doyumunu modeli olarak da bilinen bu model, literatürde popüler olmasına rağmen araştırmalarda ve uygulamalarda çok az kullanılmıştır. Bu yaklaşımda örgütsel etkililik; örgütün yaşamını sürdürmesinde önemli destek sağlayan çevrenin, kritik katılımcıların veya grupların örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyi olarak ele alınmaktadır (Karslı, 2004:20). Bir örgüt kendisinden yarar bekleyen örgüt ve kişilere karşı ne denli yararlı olabilirse o denli etkilidir (Miner, 1988: Başaran, 2004:174).

Örgütten yarar bekleyenler, örgütün kurulmasına ve işlemesine katkıda bulunanlar; hükümet, yerel yönetimler gibi örgütün çıktılarından pay alanlar; örgütün çıktılarını kullananlar ve anamalcılar, ortaklar, hisse senedi alanlar gibi örgütün kazancını paylaşanlardır.

Bunların tümü, bir bakıma örgütün kazancını paylaşanlardır. Bunların tümü, bir bakıma örgütün ortakları gibi düşünülebilir. Örgütün etkililiği, bu ortakların örgütten bekledikleri yararın karşılanma derecesine bağlıdır (Başaran, 2004:174).

Bu modele göre, örgütün yaşaması farklı bileşen ve kurumların gereksinimlerinin doyurulmasına bağlıdır. Bu öğelerin her biri, örgütün kendi performansı yoluyla doyurulması beklentisine sahiptir. Bu model, tüm örgüt içi ve dışı faktörleri etkililik değerlendirmesine katmasıyla diğer modellerden farklılaşır (Karslı, 2004:20).

Literatürde yer alan örgütsel etkililik yaklaşımları, bunların temel aldıkları etkililik ölçütleri ve en uygun değerlendirme ortamı bakımından aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. Örgütsel etkililik tanım ve yaklaşımlarının

bu kadar çok ve farklı olmaları örgütsel etkililik ile ilgili değerlendirmeleri güçleştirmektedir (Karslı, 2004:20).

Tablo 11. Etkililik Yaklaşımları ve Uygulanma Koşulları

Model	Etkililik Ölçütü	Değerlendirme Ortamı
Amaç Modeli	Belirlenen amaçların gerçekleşme derecesi	Açık, üzerinde anlaşılmış, vadesi belli, ölçülebilir amaçların olması
Sistem-kaynak Modeli	Gerekli, kıt ve değerli kaynakları elde edebilme	Kaynak sağlama ve başarı arasında açık ilişki olması
İçsel Süreçler Modeli	Düzenli bir işleyiş ve örgüt içi gerilimin yokluğu veya azlığı	Örgütsel süreçler ve başarı arasında açık bir ilişki olması
Ekolojik-Yararlılık Modeli	Çevrenin, katılımcıların veya destek grupların isteklerini karşılama düzeyi ve derecesi	Bu unsurların örgütü aşırı etkilemesi ve bunların isteklerine yanıt verme durumunda kalma
Yarışan Değerler Modeli	Katılımcı tercihlerinin karşılama oranı	Ölçütler hakkında emin olmama, ölçütlerde değişmelerin olması
Yasalılık Modeli	Yasal faaliyetler yürüterek yaşamını sürdürebilme gücü	Yaşamı sürdürme veya yok olma durumu ile karşılaşma
Hataları Giderme Modeli	Başarıyı kısıtlayan hataların ve eksikliklerin olmaması	Ölçütlerin belirsiz olması veya gelişim stratejisine gerek duyma
Yüksek Ulaşımli Model	Aynı veya benzer örgütlerden çok daha iyi durumda olma	Aynı veya benzer örgütlerle mukayese yapma zorunluluğu

Kaynak: (Karslı, 2004:21)

10.4. Örgütsel Etkililik Ölçütleri

Örgütsel etkililik ölçütleri şunlardır: Müşterinin hizmetin niteliğinden sağladığı doyum, büyüklük, görevlilerin gönüllülüğü, çalışma saatleri, memurların kibarlığı, iş hakkındaki bilgi düzeyi, sağlanan kolaylıklar, bekleme zamanı, iletişim yeterliliği, yöneticilerin değişiklik hakkında bilgi vermesi, işlerin nasıl gittiği hakkında bilgi verme, amaçların açıklanması, iş olanakları sağlama ve iyileştirme, yönetici ve astlar arasında iki yönlü iletişim, kişinin ve kurumun performansı hakkında bilgi verme, yapılan toplantıların sayısı (Karslı, 2004:27).

Örgütsel etkililiğin işlevsel olarak değerlendirilebilmesi için de sekiz konunun önemle ve ciddi olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunlar, örgütsel etkililik ölçütleri olarak da adlandırılmıştır (Kreitner, Kinicki, 1995): Yönetimin niteliği, üretim ve hizmetlerin niteliği; yenilikçilik; uzun dönem yatırımın önemi; finansal sağlamlık; yetenekli insanları örgüte çekebilme, geliştirebilme ve tutabilme yeteneği; iletişim ve

çevre sorumluluğu; birleşik veya ortak varlıkların akılcı kullanımı (Karslı, 2004:28).

Amaç Yaklaşımına göre; örgütün etkililiğinin ölçülmesi, üretilen ürünlerin niceliğinin ve niteliğinin, üretim planında saptanmış ölçünlerle karşılaştırılmasıdır. Örgütsel amaçları gerçekleştirilecek üretim planı ve programı yapılırken her ürünün ne kadar ve ne nitelikte olacağını ölçünlerinin (standart) konulması, etkililiğin ölçülmesini kolaylaştırır. Ölçüm sonuçları değerlendirilirken, örgütün elinde olmayan çevre koşullarının etkisinin göz önünde bulundurulması gerekir.

Sistem yaklaşımına göre, örgütün etkililiği, girdilerinin değerinin çıktılarının değeriyle karşılaştırılmasıyla ölçülür. Ölçümün yapılabilmesi için girdilerin değeri ile çıktılarının değerinin karşılaştırılması gerekir. Ayrıca örgütün dengelenim-durulum çabalarını başarıyla atlaması ve büyümesi de etkililiğin ölçülmesinde önemli etkenlerdir.

Yararlılık yaklaşımına göre, etkililiğin ölçülmesi, örgütten yarar bekleyenlerin doyumunun derecesini tanımakla olanaklıdır. Örgütün ortaklarının, işgörenlerin, yerel ve ulusal yönetimlerin aldıkları payın değeri, örgütün etkililiğin ölçülmesinde araç olarak kullanılabilir. Bir başka deyişle, paylaşılan kâr ne denli çoksa örgütün etkililiği de o denli yüksektir.

Örgütsel etkililik için çok boyutlu bir yaklaşım gerekmektedir. Çünkü, hiçbir endüstri veya örgüt tam olarak birbirinin aynısı veya benzeri değildir. Yöneticiler duruma uygun her bir koşul için etkililik ölçütü hazırlamaya ve eşleştirmeye ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, farklı etkililik ölçütleri örgütün yaşamı boyunca süren hareket olarak önemli hale gelmektedir. Bunun için bazı genel etkililik ölçütleri ortaya konmuştur (Kreitner, Kinicki, 1995). Bunlar şu dört ana başlık altında özetlenebilir:

- * Amacın gerçekleşmesi – belirlenen amaçlara ulaşma.
- * Kaynak elde etme – gerekli üretim girdilerinin genişletilmesi.
- * İç süreçler – sağlıklı örgütsel sistemler kurma ve devam ettirme.
- * Stratejik oluşumların doyumunu – tüm önemli ve kilit hissedarların veya katılımcıların doyumunun sağlanması (Karslı, 2004:27).

11. ÖRGÜTLERİN ETKİLİLİĞİNİ SAĞLAYAN YÖNETSEL FAALİYETLER

Örgütsel etkililiğin ne olduğunu ve etkili olan örgütlerin ne tür özellikler gösterdiğini pek çok yönetim bilimci incelemiştir. Bunların en ünlüleri, Friadlander ve Pickle'in 1968 yılında 100 Texas işletmesinde; Mohoney ve Weitzel'in 283 örgütte; Peters ve Waterman'ın 1982'de etkili örgütlerin özelliklerini ortaya çıkartmak için yaptıkları araştırmalardır (Başaran, 2004:177).

Peters ve Waterman tarafından ABD'lerindeki 62 şirketin 25 yıllık süreçleri incelenmiştir. Bu bağlamda, başarılı ve başarısız işletmelerin karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: Kusursuz işletmeler, temel işletmecilik gereklerini yerine getirmede çok başarılıdır. Akıl, gerçeğe ulaşmada önemli bir öğe olan sezgi ve sağduyuya egemen olmamaktadır. Karmaşık bir dünyayı anlaşılabilir kılmak için büyük çaba harcanmaktadır. En üstün kaliteye ulaşabilmek için diretmektedirler. Müşterilerini memnun etmekte aşırı bir çaba içindedirler. Çalıştırdıkları insanları dinlemektedirler. İşgörenlere çocukları gibi değil, yetişkinlere davranıldığı gibi davranılmaktadır. Ürün ya da hizmet üretmekte büyük başarı gösteren yenilikçi kişilere özgür bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Çabuk eyleme geçebilmek ve düzenli olarak deneme yapabilmek için bir miktar karışıklığa da göz yummaktadır (Peters, Waterman, 1995:45).

Peters ve Waterman'a göre (1995:46) kusursuz (etkili) şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin sekiz nitelik şunlardır:

- * İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak,
- * Müşteriye yakın olmak (alıcıdan yana olma),
- * Özerklik ve girişimcilik (özgür çalışma ve girişimciden yana olma),
- * İnsanlar aracılığıyla verimlilik (işgörenlerden yana olma),
- * İşin içinde olmak, değerlerle yönlendirmek (paylaşılmış değerlerle yönlendirme),
- * En iyi becerilen işe bağlı kalmak (uzmanlık alanında yürüme),
- * Yalın biçim, az kurmay (yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma),
- * Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması (merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme),

Şirketlerin başarı nedenleri olan bu sekiz faktör, ayrıca bu başarılı şirketlerin temel kültürel özelliklerinin bir parçasıdır (<http://www.aofsitesi.com>)

Bazı araştırmacıların bulgularıyla birlikte etkili örgütlerin sekiz özelliğine aşağıdaki iki özellik daha ilave edilmiştir:

* Etkili planlamadan yana olma,

* Çevreye açık olma (Daft, 1983; Morgan, 1986; Bolman, Deal, 1991; Başaran, 2004:177).

11.1. Eylemden Yana Olma

Etkili örgütler, kırtasiyecilik ve bürokratik engellerle boğulmuyorlar; takım çalışması yapıyorlar. Takımlar küçük, özel ve akıcıdır. Takımların çalıştığı konular örgütün sorunlarıdır. Takımlar sürekli eylem içindedirler. Bu örgütler, örgütte engelsiz ve çok yönlü bir iletişim kuruyorlar. Sorunlarla uğraşmada işgörenlerin gönüllü katılımını sağlıyorlar. Örgütün tüm kaynaklarını işe koşuyorlar. Özellikle insangücü kaynağını etkili kullanıyor ve geliştiriyorlar (Başaran, 2004:177).

Bu şirketler karar alma işlevine çözümsel (analitik) yaklaşımlarına karşın, sözkonusu sürecin onları hareketsiz bırakmasına izin vermezler. Kusursuz şirketlerin çoğunda standart çalışma “yap, düzelt, dene” biçimindedir. Bu şirketler deneme yapma konusunda üstündürler. Küçük ekiplerle, yeni düşünceleri, ucuz yöntemlerle üretilmiş örnekler aracılığıyla müşteri üzerinde birkaç hafta süreyle denerler. Her türlü işe hız kazandırır (Peters, Waterman, 1995:46).

11.2. Müşteriden Yana Olma

Etkili örgütler, ürünlerini alan insanları kendi insangücü kaynağı olarak görüyor ve öyle davranıyorlar. Tüketicilerin güvenini, beğenisini kazanmaya; onlara hızlı hizmet vermeye; nitelikli ürünler sunmaya; onların gereksinmelerine uygun ürün üretmeye özen gösteriyorlar. Kendi konularında toplumun öncülüğünü ve danışmanlığını yapıyorlar (Başaran, 2004:177).

Bu şirketler, hizmet ettikleri insanlardan çok şey öğrenmektedirler. Başka şirketlerin ulaşamadığı düzeyde kalite, hizmet ve güvenilirlik sunmaktadırlar. Ayrıca bu özellikler geçici değildir; süreklilik göstermektedir. Değişebilirlik özelliği aynı olan ürünlerde bile çeşitlendirmeyi

başarmaktadırlar. Herkes olayın içindedir. En iyi ürünlerine kaynaklık eden yaratıcı düşünceleri müşterilerinden edinmişlerdir. Başarılarının nedeni, müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinlemeleridir (Peters, Waterman, 1995:46). Kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç müşteriye memnun etmektir (Bakan, 2004:364).

11.3. Özgür Çalışma ve Girişimciden Yana Olma

Etkili örgütler, benzerlerine bakarak yenileşmeye daha çok yandaş örgütlerdir. Etkili örgütlerin yönetimi, işgörenlere yeterli yetkiyi göçererek onların daha özgür çalışmalarını sağlıyor, girişimlerde bulunmalarını ve yaratıcılığını destekliyorlar. Böylece merkezci olmaktan çok yerelci olmayı yeğliyorlar. Etkili bir özendirme sistemi kurarak işgörenleri başarılarından dolayı ödüllendiriyorlar. İşgörenlerin çalışma kusurları için yeterli düzeyde bir kusurluluk hoşgörüsü geliştiriyorlar. Etkili örgütler, var olan yapılarını yenileştirmekle kalmıyorlar, aynı anda yeni ürünler üretmeye, ürünlerde çeşitlilik yaratmaya, yeni işlemler, yöntemler bulmaya ve ürünlerini sürekli geliştirmeye çalışıyorlar. Bu örgütler yaratıcı ve önder kişiler yetiştiriyorlar (Başaran, 2004:177).

Örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Yenilikçilik konusunda kararlıdırlar. Çalışanlarının yaratıcılıklarını yok edecek dar kalıpların içine sokmaktan kaçınırlar. Risk alma konusunda çalışanlarını cesaretlendirir, iyi girişimlerini desteklerler. Uygun sayıda hatalı iş ya da proje üretilmesine göz yumarlar. Bu örgütlerde, düş güçleri sınır tanımayan, coşku dolu buluşçular ve gözüpek girişimciler çalışmaktadır (Peters, Waterman, 1995:47).

11.4. İşgörenlerden Yana Olma

Etkili örgütler, insansız örgüt ve üretim olamayacağını bilerek, işgörenlerden yana ve yönetimlerinde işgörene yönelimli olmaya özen gösteriyorlar. İşgörenlerin elverişli bir ortamda çalışmasını sağlıyorlar. İşgörenlere güveniyor, saygı duyuyor, onların örgütleri için temel kaynak olduğunu bilerek davranıyorlar. İşgörenlerin yetişmesi, gelişmesi, eğitim haklarını kullanabilmeleri için olanaklar ve ortam hazırlıyorlar. İşgörenleri, toplumsal yalnızlık çekmemeleri ve büyük birimler içinde kaybolmamaları için

küçük yapıli bölümlerde ve takımlarda çalıştırıyorlar. İşgörenlerin konularında yarışma kazanmalarına ve yeni yapıtlar vermelerine destek oluyorlar. Üstler, astlarına kılavuzluk yapıyorlar. İşgörenlerin gereksinmelerini karşılamaya ve işten doyumlarını sağlamaya özen gösteriyorlar. İşgörenlerin kendi aralarında, astlarıyla ve üstleriyle ortaya çıkan çatışmalarını yönetmede beceriklilik gösteriyorlar. İşgörenler arasında çok yönlü ve iyi işleyen bir iletişim ağı kuruyorlar (Başaran, 2004:178).

Örgüt çalışanlarını kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak değerlendirirler. “Biz işverenler”, “siz işçiler” tavrını takınmaktan kaçınırlar. Sermaye yatırımını etkinliğı geliştirmenin temel kaynağı olarak görmezler. Yönetimin temel felsefesi; bireye duyulan saygıdır. İşgörenler, yalnızca bir çift el olarak değerlendirilmez, şirketin parlak verimlilik göstergesine katkıda bulunan düşünce kaynağı olarak görülürler (Peters, Waterman, 1995:48).

11.5. Paylaşılmış Değerlerle Yönlendirme

Etkili örgütler, işgörenlerin paylaşabileceğı değerler ve düzgüler üretmekte ve işgörenlerin yönetiminde bunları kullanmada beceriklidirler. Yönetimsel etkililiğı artırmada paylaşılmış değerleri, düzgüleri, görevleri ve örgütün kimlik duygusunu kullanıyorlar. Bürokratik engelleri kaldırarak örgütsel önderliğe önem veriyorlar. Örgütün, neden, niçin var olduğunu, işgörenlerle birlikte tartışıp amaçlarını birlikte saptamaya açık ve seçik ortaya koymaya çalışıyorlar. Örgütün birim ve bölümleri eşgüdümliyor (Başaran, 2004:178) .

Bu örgütlerin temel felsefesi, teknolojik ve ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı, yenilik ve zamanlamadan çok, başarıyla ilişkilidir. Yöneticiler, işgörenlerin arasında sık sık ve düzenli olarak dolaşıp, onları şirketin çok önem verdiği kalite, hizmet, temizlik ve değer açısından inceler (Peters, Waterman, 1995:48).

11.6. Uzmanlık Alanında Yürüme

Etkili örgütler uzmanlık alanlarının dışına çıkmadan, dallanıp budaklanmadan, kendi uzmanlık alanlarında, neyi en iyi üretiyorlarsa, onu üretmeyi sürdürürler. Uzmanlaşmadan değişik ürün üretmeye yanaşmıyorlar.

Örgüt içinde işgörenleri en iyi yapabilecekleri görevlerde çalıştırıyorlar (Başaran, 2004:178).

Kusursuz şirketlerin çoğunluğu, en iyi bildikleri işten fazla uzaklaşmayan işletmelerdir. Bu şirketler değişik girişimlerde bulunsalar da, hiçbir zaman temellerini terk etmezler. Nasıl işletileceğini bilmedikleri bir işletmeyi de sahiplenmezler, holdingleşmezler (Peters, Waterman, 1995:48).

11.7. Yapıyı Yalınlaştırma ve Danışmanı Azaltma

Etkili örgütler, örgütlerinin yapısını elverdiğince yalınlaştırıyorlar. Yeterli özgürlüğü olan küçük üretim birimlerine ya da takımlara bölünerek çalışıyorlar. Küçük üretim birimleri ve takımlar daha dirik olabiliyor. Çatışma, sürtüşme ve yarışmayı en aza indirmek için çok az sayıda uzman, danışman çalıştırıyorlar. Buna karşılık usta üretim işgörenlerini çalıştırmayı daha çok yeğliyorlar. Bürokratik engelleri elverdiğince en aza indiriyorlar (Başaran, 2004:178).

Bu örgütlerin hiçbiri biçimsel anlamda matriks örgüt yapısıyla yürütülmezler. Başlangıçta bu biçimi denemiş olanlar da sonradan vazgeçmişlerdir. Kusursuz şirketlerin temel yapısını oluşturan biçim ve sistemler, yalınlıktan kaynaklanan bir özelliğe sahiptir. Üst düzey kurmayları azdır (Peters, Waterman, 1995:48).

11.8. Merkezden Yönetimi ve Yerinden Yönetimi Dengeleme

Etkili örgütler, merkezden yönetimle birlikte sağlam bir yerinden yönetim kurarak bunların dengeli çalışmasını sağlayabiliyorlar. Yerel yönetimi, girişimciliği azaltmayacak bir özerkliğe kavuşturuyorlar. Merkez yönetimle yerel yönetim için gerektiğinde sıkı, gerektiğinde gevşek bir yapı kurabiliyorlar (Başaran, 2004:179).

Kusursuz örgütler, merkezleşmiş ve merkezleşmemiş yapı özelliklerini birlikte sergilerler. Özerklik, çoğunlukla en alt tabana ya da ürün geliştirme grubuna kadar indirilmiştir. Bu örgütlerde, insan en önemli kaynak olarak görülür. Çalışanlarının tamamını kapsayan özerklik anlayışlarını ve insana karşı sorumluluklarını yaşama geçirirler (Peters, Waterman, 1995:48).

11.9. Etkili Planlamadan Yana Olma

Başarılı her kişinin bir planı, başarısız her kişinin bir mazereti vardır (Pira, 2004:13). Etkili örgütler, bütün işlerini gerçekçi, nitelikli planlara dayandırıyorlar. Planın uygulanmasını, özdenetime ağırlık vererek denetliyorlar. Yapılan planların, değişen koşullara uymasını sağlıyorlar ve kararlılıkla uygulanmasını gerçekleştiriyorlar (Başaran 2004:179).

11.10. Çevreye Açık Olma

Etkili örgütler çevreleriyle iyi bir etkileşim ve iletişim kurarak, toplumun kendilerinden beklentilerini yerine getirmeye, böylece topluma yararlı olmaya çalışıyorlar. Bir yandan olumsuz dış etkenlere karşı koyarken, bir yandan da topluma iyi yurttaş olduklarını davranışlarıyla sergiliyorlar. Kendilerine girdi veren örgütlerle iyi bir hava içinde çalışıyorlar. Ortaklarına iyi kazanç sağlıyorlar. Toplumun sorunlarını çözmeye katkıda bulunuyorlar (Başaran, 2004:179).

12. YÖNETSEL ETKİLİLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİKTE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ

Bireylerin, ekiplerin ve kuruluşların yüksek performansında duygusal zekânın yerini gün ışığına çıkartan araştırma ve bilimsel analizler sonucunda; sıradışı iş performansının belirlenmesinde IQ (bilişsel zekâ)'nun duygusal zekâdan sonra geldiği bulunmuştur. Ayrıca dünya çapında beş yüze yakın şirket, devlet kurumu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşta düzinelerce farklı uzman tarafından yapılan analizlerin ulaştığı sonuçların tümü, duygusal zekânın işbaşında, hemen hemen her işte mükemmelliği yakalamakta üstün bir rol oynadığına işaret etmektedir (Goleman, 2005:11-12).

Etkililik: Amaçların gerçekleşmesi ve kaynakların elde edilmesidir.

Yönetsel etkililik: Örgütsel düzeylerin her birinde ve genel olarak örgütte, belirlenen amaçları gerçekleştirmek, çevreye uyum sağlamak, entegrasyonu sağlamak, örgütsel değerleri yaratmak ve yaşatmak için örgütün sahip olduğu insan ve maddi kaynaklarının optimal kullanımını sağlamaktır.

Örgütsel etkililik: Örgütün amaçlarını gerçekleştirme, çevreye uyum sağlama, entegre olabilme, kendi değerlerini yaratma ve yaşatma derecesi ile yeteneğidir (Karslı, 2004:178).

Örgütsel davranış çerçevesinde etkililik: Verimlilik, kalite, etkenlik, esneklik, doyum, rekabet edebilirlik ve gelişme arasındaki optimal ilişki olarak tanımlanmıştır (Karslı, 2004:137).

12.1. Yönetsel Etkililikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi

Yönetsel etkililik, gerçek dünya koşullarının geleceği hakkında olasılığa dayalı yargıları gerektirir. Çünkü, endüstri ötesi veya bilgi çağı toplumu diye adlandırabileceğimiz günümüz toplumlarının hızlı gelişme ve değişmelere ayak uydurabilmeleri ancak böyle bir tutumla mümkündür. Endüstri ötesi veya bilgi çağı toplumlarının özelliklerini belirleyen önemli faktörler şunlardır: Çok aşırı derecedeki hızlı ve şaşırtıcı değişme, yarışmacılık ve rekabet, aşırı yüklü bilgi, örgütsel düşüş veya azalma, belirsizlik ve şüphe (Karslı, 2004:43).

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 her özelliğini göstermeleri de beklenir (Cooper, Sawaf, 2003:XIII).

İş hayatında üstün performans göstermeyi sağlayan yetkinlikler, bilişsel yeteneklerin ötesinde duygusal yetkinliklerdir. Yüksek performans gösterenlere bakıldığında, bunların bilişsel zekâsı yüksek ya da teknik bilgisi çok olanlar değil, duygusal açıdan olgun kişiler olduğu görülmektedir. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin sahip olduğu ortak özellikler şunlardır:

- * Kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak,

- * Empati göstermek,

- * Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak,

- * İnsanlarla olumlu ilişkiler içinde olmak,

- * Başkalarını hesaba katmak,

- * Yüksek duygusal enerji,

- * İyimserlik,

- * Çalışmaya adanmış olmak,

- * Değişime istek duymak,

- * Olumsuz duygularla başa çıkmak,

- * Stresle başa çıkmak,

- * Kararlılık (Baltaş, 2006b:50).

İş yaşamında duyguların çok önemli bir yeri vardır. Organizasyonlarda kararları ve eylemleri belirleyen çok önemli bir etken duygularımızdır. Mantıklı düşünme ve akıl yoluyla vardığımız kararlar bile son aşamada adeta duygularımızın süzgecinden geçerek davranışlarımıza yansır. Bu nedenle, organizasyonlarda işleri ve ilişkileri sağlıklı yürütmenin temel bir koşulu yöneticilerin ve çalışanların duygularını anlamak ve onları olumlu bir şekilde yönetmektir (Barutçugil, 2002:9).

Duygusal olgunluğa sahip çalışanların, şirketlerinin başarısında katkıları büyüktür. Kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerinde güvene dayalı ilişkiler kurar, fikirlerini açık ve doğrudan dile getirirler. Kendilerini ve birlikte çalıştıkları kişileri istenilen sonuca yönelik olarak harekete geçirebilir, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlarlar. Bu sayede, çatışmaları ve sorunları, yapıcı ve çözümü sağlayacak şekilde sonuçlandırır (Baltaş, 2006b:50).

Görev tatminiyle ilgili yeni bulgulara göre, insanların çalışırken hissettikleri duygular, iş yaşamının kalitesini doğrudan doğruya yansıtmaktadır. İşbaşında olumlu duygular hissetme sürecinin oranı, tatminin, en güçlü belirleyicilerinden biridir. Bu anlamda kötü ruh halleri yayan liderler işletme açısından sakıncalıdır; iyi ruh hallerini aktarırlar ise işletmenin başarıya ulaşmasına yardımcı olurlar.

ABD'lerinde 62 CEO ile onlara bağlı üst düzey yönetim ekipleriyle ilgili bir incelemede elde edilen bulgulara göre, üst düzey yönetim ekibindeki insanların genel ruh hali ne denli olumluysa, o denli işbirliği yaparak çalışmışlar, işten alınan sonuçlar o kadar iyi olmuştur (Goleman, ve diğ., 2005:25-27).

Yöneticiler ve çalışanlar, çeşitli ve yoğun duyguların (üzüntü, kızgınlık, neşe, korku, öfke, kin, nefret, güven, sevgi, bağlılık vb.) farkında olmak ve onları kontrol altında tutmak zorundadır (Barutçugil, 2002:9).

İnsanlar en iyi işi, kendilerini iyi hissettiklerinde çıkarırlar. Kendilerini iyi hissetmek, zihnin verimliliğini artırır; insanların bilgiyi daha kolay anlamalarını, karmaşık yargılarda karar alım kurallarına başvurmalarını ve daha esnek düşünmelerini mümkün kılar. Araştırmaların doğruladığı gibi, iyi ruh halleri, insanların başkalarına (ya da olaylara) daha olumlu bakmalarını sağlar. Bu ise, hedefe ulaşma yetenekleri konusunda daha iyimser olmalarına yarar, yaratıcılığı ve karar alma becerilerini artırır ve insanları başkalarına yardımcı olmaya hazırlar (Goleman, ve diğ., 2005:26).

Kişilerin çalışma tutkusunu körükleyen geniş anlamda bir amaç ya da tutkudur. Fırsat tanındığında, insanlar kendilerine anlamlı gelen şeylere; bağlılık yetenek, enerji ve becerilerini tam kapasiteyle kullanmalarını gerektiren işlere ilgi duyarlar (Goleman, 2005:77).

Organizasyonlarda uyum, sahiplenme ve adanma duygularının yaygınlaşması, liderin dürüstlüğü, olumlu duygular ve ilişkiler geliştirme yeteneği ve belirli liderlik tarzlarını etkili bir şekilde duruma göre bir arada kullanabilmesi ile gerçekleşir. En iyi ve en etkili liderler genellikle farklı liderlik tarzlarından bir veya birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilendir (Barutçugil, 2002:288).

En iyi çalışanları bünyesinde tutmayı sağlayacak özellikleri şirketine kazandırarak, kuruluşu güçlü şirket yapmak, liderlik niteliğine sahip yöneticinin görevidir. Gallup araştırmacıları; çeşitli şirketlerin müşteri ve yönetim kurulu başkanlarına, “Elinizde olsaydı hangi yöneticiyi klonlamak isterdiniz?” diye sormuşlar ve daha sonra da bu yöneticileri verimlilik, kârlılık, kazanç, müşteri tatmini ve çalışan görüşleri açısından değerlendirmişlerdir.

Değerlendirmenin sonunda iyi yöneticilerin içe baktığı görülmüş. İyi yöneticiler; şirkete, bireye, tarza, amaçlara ve bireylerin motivasyonlarındaki farklılıklara odaklanıyorlar. Daha sonra da her insanın biricik yeteneğini ortaya çıkararak, üstün performansın doğmasına aracılık ediyorlar. “Güçlü şirket”in toprağını yaratan iyi yönetici, uygun çalışanları seçme yöntemleri geliştiriyor, beklentileri tanımlıyor, çalışanları motive ediyor ve onları geliştiriyor (Baltaş, 2005:208).

Jac Fitz-Enz’in İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından, kuruluşlarda duygusal zekânın sağladığı ekonomik avantajlar ile ilgili desteklenen bir proje için Saratoga Enstitüsü’ne bir araştırma yaptırılmıştır. Enstitü, 1986 yılından bu yana yirmiyi aşkın sektörde altıyüz şirketten alınan verileri toplamıştır. Kârlılıkları, ürünlerinin getiri süreleri, işleri ve diğer benzeri performans göstergeleri dolayısıyla seçilmiş olan en büyük şirketleri analiz etmişlerdir.

Enstitü, bu sıra dışı şirketlerin ortak noktalarının neler olduğunu araştırırken insan kaynaklarının (çalışanlarının) yönetiminde aşağıdaki temel uygulamaları tespit etmiştir:

- * Şirket gündeminin insancıl ve mali yönleri arasında bir denge kurmak
- * Temel bir stratejiye kuruluş çapında bağlılık göstermek,
- * Şirketin etkinliğinden yarar sağlayan tüm hissedarlarla açık iletişim ve karşılıklı güven oluşturmak,
- * İçeride ve dışarıda, rekabet üstünlüğü sağlayan ilişkiler kurmak,
- * İşbirliği, destek ve kaynak paylaşımı,
- * Yenilikçilik, riske girmek ve birlikte öğrenmek,
- * Rekabet ve sürekli iyileşme tutkusu (Goleman, 2005:374-375).

Organizasyonlarda, duyguların yönetiminde başarılı olmak için aşağıdaki ilke ve önerilere de dikkat etmekte yarar vardır. Bu, bir taraftan çalışanların performanslarını artıracak, iş tatminini yükseltecek diğer taraftan organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır.

*Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapı kurun ve uygun süreçleri oluşturun.

*Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturun.

*Etkili iletişimi sağlamak için elinizden geleni yapın.

*Çalışanlara, onları zorlayacak büyük bir resim sunun, vizyon verin.

*Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkını tanıyın.

*Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratın.

*Yöneticileri çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirin

*Başarıyı yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirin, kutlayın ve ödüllendirin.

*Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayrılmasını isteyin.

*Olumlu bir duygusal ortam yaratın (Barutçugil, 2002:92-96).

Duygusal zekâlarını geliştiren insanlar üzerinde yapılan incelemelerde neyin işe yarayıp neyin işe yaramadığına ilişkin birkaç ana nokta aydınlatılmıştır. Bulgular şunları içermektedir.

* Hedefler, kişinin zaaflarını değil, güçlü yanlarını temel almalıdır.

*Hedefler kişiye özgü olmalı; başkası tarafından dayatılmamalıdır.

*Planlar esnek bir biçimde, insanların farklı yollardan geleceği hazırlamalarını sağlamalıdır; örgüt tarafından dayatılan tek bir “planlama” yöntemi, üretkenliğin önünü kesecektir.

*Planlar uygulanabilir olmalı, üstesinden gelinebilir aşamalar içermelidir: Kişinin yaşamına ve işine uymayan planlar, birkaç hafta ya da ay içinde muhtemelen bir kenara atılacaktır.

*Öğrenme tarzına uygun olmayan planlar kişinin şevkini kırarak ve dikkatini çabucak yitirmesine neden olacaktır (Goleman, ve diğ., 2005:47).

Duygusal açıdan olgun bir lider;

*Duygularını tanıyarak ve karar verirken onlardan yararlanır.

*Duygusal yaşamını yönetebilir; kaygıların hayatını karartmasına, kızgınlığının ayaklarını yerden kesmesine izin vermez,

*Engeller karşısında direnebilir ve hedeflerine ulaşmak için duygu ve davranışlarını yönlendirebilir,

*Başkalarının duygularını onların ifade etmesine gerek kalmadan anlar,

*Ekip içi ilişkilerde sorun olabilecek duygu patlamalarını ustalıkla ve uyum içinde yönetebilir.

Genç yöneticilerin kariyerlerinin ilk yılında başarısız olma nedenlerinin her biri duygusal zekâ yetkinliğidir. Bu nedenler:

* İnsan ilişkilerinde başarısızlık,

* Üst yönetimle çatışma,

* Güce dayalı yönetim anlayışı,

* Aşırı hırs,

* Ekip çalışmasına yatkın olmama,

* Stresle başa çıkma yetersizliği (Baltaş, 2004a:43).

Ayrıca, duygusal dengesi bozulan kişiler hatırlayamaz, dikkatini toparlayamaz, öğrenemez ya da zihin açıklığıyla karar veremez. Bir yönetim danışmanının dediği gibi, “Stres insanları aptallaştırır” (Goleman, 2006:201).

12.2. Örgütsel Etkililikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi

Bireyler tek başına başaramayacakları şeyleri elde etmede etkili ve verimli olabildikleri için bir araya gelerek örgütler oluştururlar (Can, ve diğ., 2006:3). Örgütler tek bir nedenle ortaya çıkarlar: Bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için (Can, 2002:3). Örgüt beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak biraraya getirildiği açık bir sistemdir (Budak, Budak, 2004:21).

Örgütlerin şu işlevleri gördükleri söylenebilir:

*Örgütler, insan ihtiyaçlarını daha etkin biçimde karşılarlar,

*Örgütler etkinliği artırır, sinerjiyi ortaya çıkarırlar,

*Bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar, onların ait olma ihtiyaçlarını karşılarlar.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi iletişime bağlıdır. İletişim sayesinde kurulacak örgütsel uyum, etkinlik ve etkileşim, hem örgütsel etkinliği artırır, hem de üretim veya hizmet unsurları arasında güçlü bir bağ oluşturur (Genç, 2004:35).

Nasıl bir insanın farklı yeterlilik alanlarında güçlü ve zayıf yanlarından oluşan bir profili ve bunlara yönelik belirli bir bilinç düzeyi varsa, aynı şey örgütler için de geçerlidir. Herhangi bir örgütsel yeterlilik açısından, bu profillerin, grup şirketlerinden daha küçük birimlere, çalışma ekiplerine kadar her düzeyde şeması çıkarılabilir (Goleman, ve diğ., 2005:231).

Bir işletmede istenilen sonuçların alınabilmesi için, insanların enerjilerini odaklama noktaları önemlidir. İşletme içinde çalışanların ilgisinin üç noktada toplanması beklenir: müşteri, rekabet, süreç. Bunlara bir de doğal olarak, çalışanların kendi konforları ve rahatlarıyla ilgili konular da eklenebilir.

*Müşteriye odaklanma; daha iyi hizmet veya ürünü,

*Rekabette odaklanma; daha farklı hizmet veya ürünü,

*Süreçlere odaklanma; daha etkin, hızlı, ucuz yol ve yöntemlerin bulunmasını,

*Çalışanın kendi konforuna odaklanması ise, daha iyi ve rahat çalışma ve yaşama şartlarını ifade eder (Baltaş, 2004c:29).

Duygusal zekâlı bir liderin rehberliği altındaki insanlar, karşılıklı bir huzur duyarlar. Fikirleri paylaşır, birbirinden ders alır, birlikte kararlara varır ve işlerin yapılmasını sağlarlar. Büyük bir değişimin ve belirsizliğin ortasında bile odaklı kalmalarına yardımcı olan bir duygusal bağ oluştururlar. Belki de en önemlisi, başkalarıyla duygusal bir düzeyde bağlantı kurmaları, işi daha anlamlı hale getirir.

Örgüt içinde insanların birlikte çalışmayı çok istedikleri bir lider, iyi hisleri ortaya çıkarma yetisine sahiptir. Duygusal zekâlı liderlerin yetenekli insanları kendilerine çekmelerinin bir nedeni de budur. Olumsuz duyguları yayan (sinirli, huysuz, baskıcı, soğuk) bir liderse, insanları iter. Kimse suratsız biriyle çalışmak istemez. Araştırmalar şunu kanıtlamıştır: İyimser, coşkulu liderler, olumsuz ruh hallerine eğilimli olanlara kıyasla, çalışanlarının kalıcı olmasını daha kolay sağlar (Goleman, ve diğ., 2005:23-30).

İşyerlerinde, moral bozukluğuyla yıldırılmış işçilerin veya kibirli patronların (ya da bir iş yerindeki diğer düzinelerce duygusal eksiklik bileşimlerinin) o yıkıcı etkileri, dar çevrenin dışındakiler tarafından çoğu kez fark edilmeden sürüp gider. Ancak bunların bedeli; düşen üretkenlik, giderek artan teslimat gecikmeleri, yanlışlıklar, aksilikler ve çalışanların daha cana yakın ortamlara kaçması gibi işaretlerden okunabilir. Sonuçta, işteki düşük duygusal zekâ düzeylerinin şirketlerin temelini etkileyen bir maliyeti vardır. Bu çok yaygın bir hal alırsa şirketler de yere çakılıp yanabilir (Goleman, 2006:201).

Eğer insanları tehditle, korkutarak, güç kullanarak, cezalandırarak iş yaptırmaya çalışıyorsanız bilin ki bunun etkisi geçici olacaktır. Ne zaman ceza ve tehdit ortadan kalkar, işte o zaman olumlu davranış geri dönecektir.

Gurur, onur gibi duygular önemlidir. Bir iş yerinde bu duygular coşkuyu harekete geçirir. İşe gurur katan insanlar, işi sahiplenecektir. Bir insan için en önemli ödül işinden duyduğu gurur ve başarma duygusudur. Liderlik duygusaldır, coşku da duygusaldır (Toktamışoğlu, 2004:259-260).

Örgütlerdeki düşük coşku nedenleri belirtilerek, yüksek coşkulu ve düşük coşkulu örgütler aşağıdaki çizelgede karşılaştırılmıştır :

Tablo 12. Düşük Coşku Nedenleri – Yüksek Coşkulu Örgütler ve Düşük Coşkulu Örgütlerin Karşılaştırılması

Düşük Coşku Nedenleri	Yüksek Coşkulu Örgütler	Düşük Coşkulu Örgütler
Amaç ve hedef yokluğu veya belirsizliği	“Nasıl yaparız?” sorusuna cevap aranır.	“Neden olmaz?” sorusuna cevap aranır
İnançsızlık	İnsanlar geleceğe ve fırsatlara odaklanırlar	İnsanlar geçmişe ve problemlere odaklanırlar
Heyecansızlık	İnsanlar yaptıkları işten keyif alır ve heyecan duyarlar	İnsanlar heyecansız, coşkusuz görev yaparlar
Özgüven eksikliği	İnsanlar beyinlerini de yüreklerine de işe koyarlar	İnsanlar sadece beyinlerinin bir kısmını işe getirirler
Kendini tanımama	İnsanlar arasında olumlu ilişkiler ve etkileşim yaşanır	İnsanlar çekimser ve pasif rol oynarlar.
Gerçekçi olmayan beklentiler	Her yönde ve noktada açık paylaşım vardır	Bilgi gizlenir ve olumsuz etkileşim vardır
Beklentisizlik	İnsanlar işten ve arkadaşlarından keyif alırlar, iş kendini gerçekleştirme fırsatı olarak görülür	Yapay ve yapmacık bir ortam vardır, insanlar -miş, -mış gibi yaparlar
Destekleyici ortam yerine, köstekleyici ortam	İnsanlar fikirlerini açıkça ifade ederler	İnsanlar sorumluluk ve paylaşımından kaçarlar
Gerekli kaynaklara sahip olmama	Yaratıcı ve yenilikçi fikir ve öneri bolluğu vardır	İnsanlar iş yerinde olmaktan huzursuzdur, iş bir zorunluluk olarak algılanır
Yöneticilerin keyfi uygulamaları	Olumlu düşünce hakimdir	Bireysellik ve egolar ön plandadır ve olumsuz rekabet ortamı vardır
Bilgi, beceri eksikliği	Herkes içten ve samimidir	İnsanlar inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınırlar
Kotalar ve ulaşılamaz hedefler	“Biz” yaklaşımı hakimdir ve takım ruhu oluşmuştur	Yenilik ve yaratıcılık için insanlar harekete geçmezler, başkalarından beklerler
Korku, endişe, baskı	İnsanlar aktif katılım ve katkı sergilerler	Değişime direnç vardır, esnemek; taviz vermek olarak algılanır
Hiyerarşik, otoriter yönetim	Enerji ve dinamizm hakimdir	İnsanlar enerjilerini olumsuz düşüncelere odaklarlar
İletişim eksikliği	İnsanlar inisiyatif ve sorumluluk alırlar	İnsanlar birbirlerine kuşku ve endişe ile yaklaşır
İlkesizlik ve değerlerin yokluğu	Güven ortamı hakimdir	Çatışma ortamı hakimdir
Güvensizlik	Değişime açık, esnek davranış yaygındır	
Hatalara karşı katı tutum	Uzlaşmacı tavır hakimdir	

Kaynak (Toktamışoğlu, 2004:259-262’den tablolatırılmıştır.)

Boston şubesinin Global Araştırma ve Teknoloji direktörü Lyle Spencer Jr., müşterilerden sorumlu pazarlama müdürlerinin başarısını şöyle açıklamaktadır. “Ortalama düzeydeki satış müdürleri müşterilerine ancak tatmin olmalarına yetecek, asgari bir zaman ayırmakla yetiniyor. Oysa yıldız elemanlar, onlarla bir hayli vakit geçiriyor, onlara yakınlaşmaya çalışıyor,

birlikte içmeye gidiyor, onlara yeni teknolojileri ve kendi ürünlerini iyileştirmeye yarayacak yeni ürün olasılıklarını anlatıyordu; böylece sadece müşteriyle ilişkilerin istikrarını sağlamakla kalmıyor, satışı da artırıyorlardı. Önemli olan ilişki kurmak, müşterinin hassas noktalarını ve heves duyduğu konuları sezinlemek, onlara karşı nasıl bir tavır sergileneceğini bilmek ve müşterinin ihtiyaç ve arzularıyla kendi ürünlerini bağdaştırmaktır” (Goleman, 2005:50).

Örgütler üzerindeki araştırma ve çalışmalar, ahenkli, duygusal zekâlı ve etkili bir kültürün yaratılmasına yardımcı olacak birkaç hareket kuralı olduğunu göstermiştir. Araştırmalar üç önemli bulgu üretmiştir: Duygusal gerçekliğin keşfedilmesi, ideal vizyonun oluşturulması ve duygusal zekânın desteklenmesi (Goleman, ve diğ., 2005:231).

ABD. Personel Yönetimi Dairesi'nin Personel Kaynakları ve Geliştirme Merkezi tarafından, Marilyn Gowing yönetiminde, en yaygın olarak kullanılan örgütsel ölçütlerden bazıları hakkında, duygusal zekâyı örgütsel düzeyde ne ölçüde değerlendirdiği konusunda ölçümler yapılmıştır. Yapılan ölçümlerde bazı şaşırtıcı boşluklar bulunmuştur. Bu boşluklar, bir örgütü etkili kılan unsurlar üzerinde düşünülürken gözden kaçırılan olasılıklara ve performanstaki aksamaları teşhis etme yollarına işaret etmektedir. En dikkate değer boşluklar şunlardır:

*Duygusal özbilinç; duygusal iklimin performans üzerindeki etkisini algılamak,

*Başarma; çevreyi, hayati önem taşıyan veriler ve girişim fırsatları açısından taramak,

*Uyum sağlama; zorluk ve engeller karşısında esneklik gösterebilmek,

*Özdenetim; baskı altında panik, öfke ya da telaşla tepki vermek yerine, etkili performans göstermek,

*Dürüstlük; güven telkin eden, özü sözü bir olma özelliği,

*İyimserlik; yenilgi karşısında dayanıklı olmak,

*Empati; ister alıcı ve müşteriler, örgüt içindeki bireyler olsun, diğer insanların hislerini ve bakış açılarını anlamak,

*Çeşitlilikten yararlanmak; farklılıkları birer fırsat olarak kullanmak,

*Politik bilinç; dikkat çekici ekonomik, politik ve sosyal trendleri anlamak,

*Etki gücü; ikna stratejilerinde becerikli olmak,

*Bağlar kurmak; dört bir yana dağılmış insanlar ve kuruluşun bölümleri arasında kişisel bağlar kurmanın gücü.

Bu yeterliliklerin her örgüt için ne kadar önemli olduğu bellidir (Goleman, 2005:352).

Ekip düzeyinde, sosyal bilinç (özellikle empati) bir ekibin örgütün diğer bölümleriyle etkili ilişkiler kurup sürdürmesini sağlayan temeldir. Örgüt sınırları içindeki empati, örgütün etkili ve verimli olmasını sağlayan güçlü bir güdüleyicidir. Ayrıca, bu tür empati örgütün her yerinde sağlıklı bir duygusal iklimin yanı sıra, ekiplerin kendi içinde daha olumlu bir duygusal ortam yaratır (Goleman, ve diğ., 2005:23).

Yüksek performansla çalışan ve ortak sahiplenme kültürüne ulaşmış ekiplerin en önemli özelliklerinden biri güvendir. Çalışanlar arasında güveni geliştirmek ve yerleştirmek isteyen bir yönetici her şeyden önce; gerçeklerin söylendiği bir ortamın yaratılması, üyelik duygusunun geliştirilmesi, destek, etkili iletişim, nezaket-saygı konularında somut adımlar atmalıdır (Barutçugil, 2002:70). Ekip çalışmasının başarı temelleri; güven (kendine güven, başkalarına güven, başkalarının size olan güveni), açıklık ve dürüstlük, katılım ve işbirliğidir (Baltaş, 2004b:14).

Güven duygusunun yokluğu, çalışma ortamında ilişkileri, verimliliği ve herkesin sağlığını bir kanser tümörü gibi kemirir. Stephen Covey'e göre "güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir. İnsanların, doğasında varolan iyi ve güzeli ortaya çıkarmasına izin verir."

Birini güvenilir bulmak için çoğunlukla şunlara ihtiyaç duyulur; sözünü tutmak, bütünlük sergilemek (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak, dürüst olmak, sorumluluk sahibi olmak ve beklentileri karşılamak (Baltaş, 2005:69-71).

ÜÇÜNCÜ KESİM

İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

13. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

13.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

İşletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve öneminin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın önemi; işletme yönetiminde yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri yaşamsal öneme sahiptir. İşletme yöneticileri, duyguları uygun ve etkili biçimde ifade edecek şekilde yöneterek, insan kaynaklarının ortak amaçları doğrultusunda, birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlayıp en üst seviyede verim ve etkinlik almak zorundadır.

Bu araştırma, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olması, bundan sonraki yeni araştırmacılara ve yöneticilerin uygulamalarına yol göstermesi, ışık tutması bakımından önemlidir.

13.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzün küreselleşen dünyasının yoğun rekabet ortamında, Türk Sanayi İşletmelerinde ki işletme yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemek, uygulamada karşılaştıkları temel sorunları saptamak ve bu sorunların giderilmesi için çözüm önerilerinde bulunmaktır. Araştırmanın temel sorusu; yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığıdır.

Ayrıca, bu araştırma yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla farklılık gösterip göstermediği ile işletme yöneticilerinin duygusal zekâ yetilerine hangi oranlarda sahip olduklarını belirlemek amacıyla araştırma gerçekleştirilmiştir.

13.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından Ağustos 2006 yılında açıklanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu hakkında yapılan araştırmada, bu işletmelerin 15'inin kendi talepleri doğrultusunda açıklanan listede unvan ve adreslerinin yer almadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırma kapsamına giren 485 işletme belirlenmiştir.

Bu ana kütle almamızın nedeni, ilk 500 büyük sanayi kuruluşunun Türkiye ekonomisine sağladığı katma değer ve diğer değişkenler açısından işletmelerimizdeki uygulamalara ışık tutan bir gösterge olması ve yönetim anlayışında gündeme gelen yeni gelişmelere büyük işletmelerin daha duyarlı olabileceği varsayımıdır. Ana kütlelerin büyüklüğü, araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ana kütle oluşturulan tüm işletmeler bu araştırma kapsamına alınamamıştır. Araştırmanın kapsamını, 500 büyük sanayi kuruluşu arasındaki 485 özel sektör işletmesi arasından basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 215 özel sektör şirketi oluşturmaktadır.

Örneklemin belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Baş, 2005:47)

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

$d = 0.05$ önem düzeyinde "t" 1,96 (tablo değeri) olarak kabul edilmiş olup p ve q değerleri "0,5" değerini almışlardır. "N" ana kütle büyüklüğü olan "485" rakamını ifade etmektedir.

$$n = (485) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) / (0.05)^2 \cdot (485-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)$$

$$n = 465,794 / 2,1704 = 214,612$$

Kamu kesimindeki işletmeler, yönetsel uygulamalar ile hedeflenen amaçlara ulaşmada bazı güçlükler yaratan ve özel kesimden farklı niteliklere sahip olmaları nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma kapsamına sadece belirli bir faaliyet kolunda çalışan işletmeler değil, genel olarak farklı sektörlerde çalışan işletmeler alınmıştır. Bunun nedeni ise, konunun farklı sektörlerde çalışan işletmeler için önem arz etmesi ve genel bir sonuç çıkarma isteğidir. Öte yandan gerek zaman, gerekse işletmelerin geniş bir

coğrafi alana yayılmış olması nedeni ile anketler, işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir.

Diğer işletmelerde yapılacak böyle bir araştırma benzer ya da farklı sonuçlar verebilecektir. Araştırmanın, ankete katılan yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerini yansıtacağı ve pek incelenmemiş bir konuya katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

13.4. Araştırmanın Yöntemi

Örneği oluşturan 215 özel sektör sanayi işletmesi tek aşamalı tesadüfi örnekleme yöntemi ile tespit edilmiştir. Öncelikle 485 özel sanayi kuruluşu numaralandırılmış, daha sonra 215 tesadüfi sayı üretilerek örnek kütle oluşturulmuş ve böylece tam tesadüflük sağlanmıştır.

13.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri; yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile demografik özelliklerine ait hipotezler (**8 hipotez**) ve yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerinin ilişkisinin tespitine yönelik hipotezler (**10 hipotez**) olarak toplam 18'dir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla farklılıkları ile ilgili hipotezler

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, öğretim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, öğretim aldıkları alanlara göre farklılık göstermektedir.

H6: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, meslek alanlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri, mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerinin ilişkisinin tespitine yönelik hipotezler

H9: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile eylemden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile alıcıdan yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzmanlık alanında yürüme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etkili planlamadan yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çevreye açık olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

13.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket yönteminden yararlanılmıştır. Birincil kaynak verilere anket formları kullanılarak ulaşılmış ve anket formları, örneklem hacmini oluşturan 215 işletmeye posta ile gönderilmiştir. Ankette yer alan soruların, cevaplayıcıların tamamına yakını tarafından tam olarak anlaşıldığı varsayılmıştır.

Posta ile gönderilen anket sayısı 215 olmasına rağmen bunlardan 119'u doldurularak geri gönderilmiştir. Bazı işletmelerin, bu tür araştırmaların yararına inanmaması veya zamanlarının kısıtlı olması bahanesi gibi nedenlerle cevaplanamayan anketler olmuştur. Toplanan anketlerden 2 anketin de ciddi şekilde doldurulmadığı görülerek değerlendirme dışı tutulmuştur. İstatistik analizlerinde kullanılacak anket sayısı 117'dir. Örneğe ulaşma oranı (cevaplama oranı) % 54.42'dir. Sonuç olarak tüm değerlendirme ve analizler toplam 117 anket üzerinden yapılmıştır.

İşletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve önemini araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (Anket formu EK:5'dedir.)

Birinci bölümde; yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde; yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik 50 soru sorulmuştur. 50 sorunun dağılımı aşağıdaki tablodadır.

Tablo 13. 50 Sorunun Duygusal Zekânın 5 Boyutu ve 25 Yeterliliğine Dağılımı

Duygusal Zekânın Beş Boyutu	Duygusal Zekânın Yirmibeş Yeterliliği		Soru Numaraları (Anketin İkinci Bölümünde)
Özbilinç	1	Duygusal bilinç	1 ve 2. sorular
	2	Doğru özdeğerlendirme	3 ve 4. sorular
	3	Özgüven	5 ve 6. sorular
Kendine Çekidüzen Verme	4	Özdenetim	7 ve 8. sorular
	5	Güvenilirlik	9 ve 10. sorular
	6	Vicdanlılık	11 ve 12. sorular
	7	Uyumluluk	13 ve 14. sorular
	8	Yenilikçilik	15 ve 16. sorular
Motivasyon	9	Başarma dürtüsü	17 ve 18. sorular
	10	Bağlılık	19 ve 20. sorular
	11	İnisiyatif	21 ve 22. sorular
	12	İyimserlik	23 ve 24. sorular
Empati	13	Başkalarını anlamak	25 ve 26. sorular
	14	Başkalarını geliştirmek	27 ve 28. sorular
	15	Hizmete yönelik olmak	29 ve 30. sorular
	16	Çeşitlilikten yararlanmak	31 ve 32. sorular
	17	Politik bilinç	33 ve 34. sorular
Sosyal Beceriler	18	Etki	35 ve 36. sorular
	19	İletişim	37 ve 38. sorular
	20	Çatışma yönetimi	39 ve 40. sorular
	21	Liderlik	41 ve 42. sorular
	22	Değişim katalizörlüğü	43 ve 44. sorular
	23	Bağ kurmak	45 ve 46. sorular
	24	İmece ve işbirliği	47 ve 48. sorular
	25	Ekip yetileri	49 ve 50. sorular

Üçüncü bölümde ise yöneticilerin yönetsel uygulamaları kullanarak, örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerini belirlemek için 55 soru sorulmuştur. 55 sorunun dağılımı aşağıdaki tablodadır.

Tablo 14. 55 Sorunun Örgütsel Etkililik Eğilimlerine Göre Dağılımı

S.No	Örgütsel Etkililik Eğilimi	Soru Numaraları
1	Eylemden yana olma eğilimi	1, 2, 3, 4, 5. sorular
2	Alıcıdan yana olma eğilimi	6, 7, 8, 9, 10. sorular
3	Özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi	11, 12, 13, 14, 15. sorular
4	İşgörenden yana olma eğilimi	16, 17, 18, 19, 20, 21. sorular
5	Paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi	22, 23, 24, 25, 26, 27. sorular
6	Uzmanlık alanında yürüme eğilimi	28, 29, 30, 31, 32, 33. sorular
7	Yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi	34, 35, 36, 37, 38, 39. sorular
8	Merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi	40, 41, 42, 43. sorular
9	Etkili planlamadan yana olma eğilimi	44, 45, 46, 47, 48, 49. sorular
10	Çevreye açık olma eğilimi	50, 51, 52, 53, 54, 55. sorular

13.4.3. Araştırmanın İstatistik Analiz Yöntemleri

Araştırmadan elde edilen veriler de SPSS 13.0 programında değerlendirilmiştir. 5'li Likert Ölçeğinin kullanıldığı anketlerde cevaplar derecelendirilerek; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde numaralandırılmıştır.

Bu araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin değerlendirilebilmesi için en uygun olduğu değerlendirilen, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zekâ modelinden geliştirilen duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin güvenilirliğini doğrulamak için, veriler SPSS 13.0 programına girilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,937 çıkmıştır. Çıkan bu değer; $0.80 < 0.937 < 1.00$ olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yöneticilerin örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerinin ilişkisini belirlemek için Peters ve Waterman'ın başarılı (etkili) şirketler modelinden geliştirilen örgütsel etkililik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini doğrulamak için, veriler SPSS 13.0 programına girilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,962 çıkmıştır. Çıkan bu değer; $0.80 < 0.962 < 1.00$ olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada verilerin niteliğine ve ulaşılmaya çalışılan amaca göre farklı istatistik analizleri kullanılmıştır.

Kişisel/demografik bilgilerin analizlerinde frekans (sıklık) ve yüzde oranları kullanılmıştır. Duygusal zeka itibariyle grup ortalamaları arasında fark bulunup bulunmadığı; iki grup faktörü bulunduğu t testi ile, ikiden fazla grup faktörü bulunduğu ise Anova analizi (Varyans, F testi) ile değerlendirilmiştir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ boyut ve yeterlilik düzeyleri, aritmetik ortalama ile değerlendirilmiştir.

13.4.4. EQ'nun Ölçülmesinde Kullanılan Ölçütler

Mayer ve Salovey'in oluşturduğu duygusal zekâ envanteri MSCEIT V2.0, duygusal zekâyı psikolojik bir yetenek olarak ölçmeyi hedefler, psikometrik açıdan güvenilirdir. Ancak çok fazla ayrıntılı olup, kuramsal açıdan uygun değildir. Testin ilk hali MEIS kırk sayfadır. Bu ölçeğin daha da geliştirilmiş olan MSCEIT V.20 ise uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olmasını gerektirmektedir. Bu envanter de çok uzun ve ayrıntılıdır. Ayrıca MEIS, MSCEIT V2.0 ve MSCEIT V.20 araştırmanın amacına uymamaktadır.

Bar-On'ın duygusal zekâ ölçeği Bar-On EO-I (Emotional Quotient Inventory) 113 maddelik karma bir duygusal zekâ envanteridir. Bu envanter de araştırmanın amacına uymamaktadır.

Cooper ve Sawaf'ın EQ harita soru formu (duygusal zekânızın haritasını çizme standart etme versiyonu III.5) ise liderlikte ve örgütsel ortamda duygusal zekâyı ölçmeye imkan vermektedir. Ancak bu envanterin de çok uzun olması (260 soru) nedeniyle amaca uymamaktadır.

Bu nedenlerden dolayı; yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin değerlendirilebilmesi için en uygun olduğu değerlendirilen, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zekâ modelinden geliştirilen duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır.

13.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

13.5.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 117 yöneticinin demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğretim düzeyi, öğretim alanı, çalışma süresi ve iş tatmin düzeylerine göre frekans ve yüzde dağılımları tespit edilmiştir.

Tablo 15. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yöneticilerin Cinsiyeti	Frekans (sıklık)	%
Erkek	80	68,4
Bayan	37	31,6
TOPLAM	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, 80'i (% 68,4) erkek, 37'si (% 31,6) bayan yöneticidir. İşletmelerde genel olarak bayan yönetici miktarının, erkek yöneticilere göre daha az olması bilinen ve beklenen bir durumdur.

Tablo 16. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yöneticilerin Yaşları	Frekans	%
20 – 30 yaş	25	21,4
31 – 40 yaş	39	33,3
41 – 50 yaş	28	23,9
51 – 60 yaş	23	19,7
61 – 70 yaş	2	1,7
TOPLAM	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, yaşları 20-30 arasında olan yöneticilerin sayısı 25 (% 21,4), yaşları 31-40 arasında olan yöneticilerin sayısı 39 (% 33,3), yaşları 41-50 arasında olan yöneticilerin sayısı 28 (% 23,9), yaşları 51-60 arasında olan yöneticilerin sayısı 23 (% 19,7), yaşları 61-70 arasında olan yöneticilerin sayısı 2 (% 1,7)'dir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları 24'den 69'a kadar bir yaygınlığa sahiptir. Bu yöneticilerden 64 yönetici (% 54,7) 40 yaş ve altında, 53 yönetici (% 45,3) ise 41 yaş ve üzerindedir. Yöneticilerin yaş ortalaması 41'dir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden en büyük grubu, 39 yönetici (%33,3) ile 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Bu durumda; işletmelerin yönetim kadrolarında yöneticilerin niteliklerinin ön plana çıkarıldığı ve yaşlarının bu seçimde dikkate alınmadığı tahmin edilmektedir. Ayrıca 61-70 yaş aralığındaki yöneticilerin, 2 yönetici (% 1,7) ile en küçük grubu oluşturduğu görülmektedir. Bu durumun; genel olarak insan yaşamındaki çalışma ve üretkenlik döneminin azalması, emeklilik gibi nedenlerden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Tablo 17. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yöneticilerin Medeni Durumları	Frekans	%
Evli	88	75,2
Bekar	29	24,8
TOPLAM	117	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu evlidir; yöneticilerden 88'i (% 75,2) evli, 29'u (% 24,8) bekadır.

Tablo 18. Yöneticilerin Öğretim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yöneticilerin Öğretim Düzeyleri	Frekans	%
Lise	5	4,3
Önlisans	6	5,1
Lisans	74	63,2
Yüksek Lisans	29	24,8
Doktora	3	2,6
TOPLAM	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, 5'i (% 4,3) lise mezunu, 6'sı (% 5,1) önlisans, 74'ü lisans (% 63,2), 29'u (% 24,8) yüksek lisans, 3'ü (% 2,6) doktora derecesine sahiptir.

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden 112'sinin yüksek öğrenim görmüş olması, yüksek öğrenim gören bu 112 yöneticiden 32'sinin yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olması memnuniyet vericidir.

Bu durumun; araştırmaya katılan işletmelerce, kendi yöneticilerinde gerekli mesleki donanım ve yeterliliğe sahip olmaları konusunda verdikleri önemin bir göstergesi olduğu tahmin edilmektedir.

Bu bağlamda; yöneticilerin 74'ünün (% 63,2) lisans, 32'sinin yüksek lisans ve doktora (% 27,4) derecesine sahip olması, globalleşmenin yaşandığı, küresel rekabet, hızlı değişim ve belirsizliğin hakim olduğu çağımızda işletmelerin yönetim kavramına verdiği önemin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 19. Yöneticilerin Öğretim Aldıkları Alanlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yöneticilerin Öğretim Aldıkları Alanlar	Frekans	%
İktisadi ve İdari Bilimler	63	53,8
Mühendislik	33	28,2
Diğer	21	17,9
TOPLAM	117	100

Araştırmaya katılan yöneticilerden, 63'ü (% 53,8) iktisadi ve idari bilimler alanında, 33'ü (% 28,2) mühendislik alanında, 21'i (17,9) ise diğer alanlarda öğretim almışlardır.

Yöneticilik öğretimi işletme fakültelerinde verilmektedir. Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, % 28,2'sinin mühendislik, % 17,9'unun da diğer alanlarda öğretim aldıkları tespit edilmiştir.

Bu durum yönetsel etkinliğin sağlanmasında bir zafiyete neden olabilir. Bu zafiyetin giderilebilmesi için işletmelerde, yönetim kademelerinde işletmecilik alanında yüksek öğretim almış kişiler görevlendirilmeli, mühendislik ve diğer alanlarda öğretim alanların da işletme alanında lisansüstü öğrenim yapmaları, mesleki eğitim programları ile yetiştirilmelerinin sağlanmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 20. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Mesleki Hayattaki Toplam Çalışma Yılı	Frekans	%
5 yıl ve altı	20	17,1
6 – 10 yıl	17	14,5
11 – 15 yıl	21	18
16 – 20 yıl	13	11,1
21 – 25 yıl	14	12
26 – 30 yıl	17	14,5
31 yıl ve üstü	15	12,8
TOPLAM	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, mesleki hayatta toplam çalışma süreleri açısından; 20'sinin (% 17,1) 5 yıl ve altında, 17'sinin (% 14,5) 6-10 yıl arasında, 21'inin (% 18) 11-15 yıl arasında, 13'ünün (% 11,1) 16-20 yıl arasında, 14'ünün (% 12) 21-25 yıl arasında, 17'sinin (% 14,5) 26-30 yıl arasında, 15'inin (% 12,8) 31 yıl ve üstü fiili hizmeti bulunmaktadır.

Tablo 21. Yöneticilerin İşinden Tatmin Olma Düzeyi

Yöneticilerin İş Tatmin Düzeyi	Frekans	%
Çok düşük	-	-
Düşük	3	2,6
Orta	41	35
Yüksek	57	48,7
Çok yüksek	16	13,7
TOPLAM	117	100

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden, 3'ünün (% 2,6) iş tatmin düzeyi düşük, 41'inin (% 35) orta, 57'sinin (%48,7) yüksek, 16'sının (% 13,7) çok yüksektir.

Toplam 44 yöneticinin (% 37,6) iş tatmin düzeyi düşük ve orta seviyede olması önemli bir bulgudur. Bu durum yönetsel etkililik açısından zafiyete neden olabilir. Bu durumun araştırılarak nedenlerinin belirlenmesi ve bu bağlamda üretilecek çarelerle yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinin sağlanmasının örgüt açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

13.5.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Boyutları ve Yeterlilikleri Açısından Değerlendirilmesi

Anket formunun ikinci bölümünde; araştırma kapsamına en uygun olarak değerlendirilen, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zekâ modelindeki; duygusal zekânın 5 boyutu ve 25 yeterliliği ile ilgili 50 soru sorularak, cevaplar 5'li likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

Bu bağlamda; Araştırmaya katılan 117 yöneticinin; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, duygusal zekânın boyut ve yeterlilikleri açısından aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 22. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İlgili Aritmetik Ortalama Puanlarının Duygusal Zekânın 5 Boyutu ve 25 Yeterliliğine Dağılımı

Duygusal Zekânın Beş Boyutu	Duygusal Zekânın Yirmibeş Yeterliliği	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama
Özbilinç	1	Duygusal bilinç	4,2863
	2	Doğru özdeğerlendirme	4,4658
	3	Özgüven	4,1538
Kendine Çekidüzen Verme	4	Özdenetim	3,6880
	5	Güvenilirlik	4,3803
	6	Vicdanlılık	4,5427
	7	Uyumluluk	4,1667
	8	Yenilikçilik	4,3632
Motivasyon	9	Başarma dürtüsü	3,9444
	10	Bağlılık	4,3504
	11	İnisiyatif	3,7222
	12	İyimserlik	3,8932
Empati	13	Başkalarını anlamak	4,1196
	14	Başkalarını geliştirmek	4,0726
	15	Hizmete yönelik olmak	3,8803
	16	Çeşitlilikten yararlanmak	3,8889
	17	Politik bilinç	3,8675
Sosyal Beceriler	18	Etki	4,1367
	19	İletişim	4,3077
	20	Çatışma yönetimi	4,1623
	21	Liderlik	4,1282
	22	Değişim katalizörlüğü	4,1965
	23	Bağ kurmak	4,0000
	24	İmece ve işbirliği	4,3119
	25	Ekip yetileri	4,2478

Araştırmaya katılan 117 yöneticinin, duygusal zekâ yeterliliğinin her biri açısından aritmetik ortalama puanı 4,1258'dir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yöneticilerin duygusal zekânın 5 boyutu ile 25 yeterliliğine yüksek oranda sahip oldukları görülmektedir.

Yöneticiler duygusal zekânın 5 boyutu açısından değerlendirildiğinde, sırası ile; özbilinç, kendine çekidüzen verme, sosyal beceriler, motivasyon ve empati becerilerine sahip oldukları değerlendirilmektedir.

13.5.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Demografik Özellikler İtibarıyla Farklılıkları

Güven aralığı % 95 olarak kabul edilip, analizler bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyetleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 23. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

Cinsiyet	Frekans	Ortalama	t Testi	P
Erkek	80	207,6625	1,260	0,210
Bayan	37	203,3243		

t Testi sonucuna göre $P=0,210$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,210 > 0,05$ olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Erkekler ve bayanlar arasında cinsiyetlerine göre duygusal zekâ düzeylerinin farklılık göstermediği de tüm kuramcılar tarafından ortaya konmaktadır. Goleman'a göre (2005:13) "duygusal zekâ sözkonusu olduğunda ne kadınlar erkeklerden daha akıllı, ne de erkekler kadınlardan üstündür." Zuhâl Baltaş'a göre de (2006:8) "bilişsel zekânın aksine, duygusal zekâ açısından cinsiyete bağlı olarak herhangi bir farka rastlanmamıştır."

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki İlişkinin Testi

H2: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 24. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki Korelasyon Katsayısı

	Duygusal Zekâ	Yaş
Duygusal Zekâ	r = 1 P = 0,080 n = 117	0,080 0,393 117
Yaş	0,080 0,393 117	1 117

Korelasyon analizi sonucuna göre (korelasyon = $r = 0,080$) ($P = 0,393$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,393 > 0,05$ olduğu için H2 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Kişinin yaşam sürecinde; yaptığı yanlışlıklardan ders alması, kendini davranış yönünden geliştirmesi, olgunlaşması, diğer kişilerle ilişkilerini hep daha iyiye doğru götürmesi beklenir. Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmamış olması, yöneticilerin kültürel özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Durumun açıklığa kavuşturulabilmesi için yöneticilerin bu yöndeki kültürel özelliklerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Medeni Durumları İtibarıyla Farklılığının Testi

H3: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 25. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

Medeni Durum	Frekans	Ortalama	t Testi	P
Evli	88	205,5568	- 0,795	0,428
Bekar	29	208,5172		

t Testi sonucuna göre $P = 0,428$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre, $0,428 > 0,05$ olduğu için H3 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Özellikle evli olanların, eşleriyle karşılıklı anlayış içerisinde olmaları, birlikte mutlu ve huzurlu yaşamının gerektirdiği niteliklere (sevgi, saygı, empati gibi) sahip olmaları, bu nedenle de duygusal zekâ düzeylerinin farklı olması beklenebilir. Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermemesi; evli olan yöneticilerin görevlerindeki konumlarına kendilerini fazla kaptırarak, iş yaşamı ile aile yaşamını ayıramayıp, eşlerine de hükmetme isteğinden kaynaklanabilir. Ayrıca, bekar olanlar da dahil olmak üzere yöneticilerin, statü ve rollerinden kaynaklanan kendi değerlerine uygun gördükleri davranış normlarından olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Düzeyleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H4: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri öğretim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği Anova (varyans, F testi) analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 26. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Düzeylerine Göre Farklılık Analizi

Öğretim Düzeyi	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
Lise	5	207,60	0,818	0,516
Önlisans	6	216,83		
Lisans	74	205,64		
Yüksek Lisans	29	204,69		
Doktora	3	214,29		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,516$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,516 > 0,05$ olduğu için H4 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri öğretim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretim düzeyi arttıkça duygusal zekânın da artmasının beklenmesi doğal olabilir. Fakat araştırma bunu doğrulamamaktadır. Araştırmada,

yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretim düzeylerine göre farklılık göstermemesi; yöneticilerin bu alanda yazılmış farklı yayınları okuyarak, kendilerini bu konuda öğretim düzeyleri oranında geliştirememiş olmalarından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Alanları İtibarıyla Farklılığının Testi

H5: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri öğretim alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretim alanlarına göre farklılık gösterip göstermediği Anova analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 27. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Alanlarına Göre Farklılık Analizi

Öğretim Alanı	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
İkt.ve İdr.Bilimler	63	206,44	0,023	0,978
Mühendislik	33	205,76		
Diğer	21	206,67		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,978$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,978 > 0,05$ olduğu için H5 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri öğretim alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretim alanlarına göre farklılık göstermemesi; geleneksel akademik alanın duygusal zekâ düzeyinin gelişimine herhangi bir katkı sağlamaması nedeniyle olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Meslek Alanlarına Göre Farklılığının Testi

H6: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri meslek alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin meslek alanlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 28. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Meslek Alanlarına Göre Farklılık Analizi

Meslek Alanı	Frekans	Ortalama	t Testi	P
İşletme	63	206,44	0,197	0,844
Mühendislik	33	205,76		

t Testi sonucuna göre $P=0,844$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,844 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri meslek alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

İşletmeci ünvanına sahip kişilerin, mühendislere göre insan ilişkilerinde daha başarılı olması dolayısıyla da duygusal zekâlarının da daha yüksek olması beklenebilir. Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin meslek alanlarına göre farklılık göstermemesi; mesleğin duygusal zekâ düzeyini etkilememesi nedeniyle olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mesleki Hayatta Toplam Çalışma Süreleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H7: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği Anova (varyans, F testi) analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 29. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mesleki Hayatta Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
5 yıl ve altı	20	206,15	1,006	0,425
6 - 10 yıl	17	210,53		
11 -15 yıl	21	198,62		
16 - 20 yıl	13	206,08		
21 - 25 yıl	14	207,00		
26 - 30 yıl	17	207,82		
31 yıl ve üstü	15	210,20		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,425$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,425 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemesi; yöneticilerin yaşadıkları olumsuz olaylardan dersler çıkarmaması, kendilerini bu konuda geliştirme arayışı içerisinde bulunmamaları nedenleriyle olabilir.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatmin Düzeyleri İtibarıyla Farklılığının Testi

H8: Yöneticilerin duygusal zekâları iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş tatmin düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği Anova analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 30. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatmin Düzeylerine Göre Farklılık Analizi

İş Tatmini	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
Düşük	3	203,00	6,862	0,000
Orta	41	200,24		
Yüksek	57	206,46		
Çok Yüksek	16	221,81		

Varyans analizi sonucuna göre $P = 0,000$ bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

İş tatmin düzeyi yüksek olan bir yönetici görevi ile bütünleşebilir. Yönetim görevini en iyi şekilde yerine getirerek, örgütün planlanan amaçlarına en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayabilir. Ayrıca, severek, isteyerek yapılan iş, kişinin iş doyumunu ve işiyle bütünleşmesini sağlayabilir. Bu durumda kişinin; iş başındaki performans ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zekâ modelinde ki, duygusal zekânın 5 boyutu ve 25 yeterliliğini iş yaşamı ile sosyal yaşamına aktarabilmesinin çok daha bilinçli, istekli ve daha kolay olabileceği değerlendirilmektedir.

13.5.4. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkililiği Sağlama Eğilimleri Arasındaki İlişki

Güven aralığı % 95 olarak kabul edilip, analizler bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetmel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı Pearson Korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır.

Tablo 31. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkililiği Sağlama Eğilimleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

(n = 117)

Sıra No	Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkililiği Sağlama Eğilimi	Duygusal Zekâ	
		r	P
1	Eylemden yana olma eğilimi	0,336**	0,000
2	Alıcıdan (müşteriden) yana olma eğilimi	0,289**	0,002
3	Özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi	0,347**	0,000
4	İşgörenlerden yana olma eğilimi	0,403**	0,000
5	Paylaşımış değerlerle yönlendirme eğilimi	0,310**	0,001
6	Uzmanlık alanında yürüme eğilimi	0,468**	0,000
7	Yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi	0,381**	0,000
8	Merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi	0,286**	0,002
9	Etkili planlamadan yana olma eğilimi	0,415**	0,000
10	Çevreye Açık Olma Eğilimi	0,477**	0,000

**** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.**

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Eylemden Yana Olma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H9: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile eylemden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre (korelasyon = $r = 0,336$) ($P = 0,000$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile eylemden yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; işin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olma eğilimi artmaktadır. Bu yöneticiler kırtasiyecilik ve bürokratik engeller içerisinde boğulmayarak, takım çalışması yapabilirler. Örgütün tüm kaynaklarını işin başarılması için kullanabilirler. İnsangücü kaynağını etkili kullanarak, geliştirilmesini sağlayabilirler. Örgütte çok yönlü bir iletişim sistemi kurabilirler. Sorunlarla uğraşmada, işgörenlerin gönüllü katılımını sağlayabilirler. Her türlü işe hız kazandırabilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Alıcıdan Yana Olma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H10: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile alıcıdan (müşteriden) yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,289$) ($P = 0,002$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,002 < 0,05$ olduğu için H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile alıcıdan (müşteriden) yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; müşteri odaklı hareket edebilirler, müşteri memnuniyeti onlar için öncelikli amaç haline gelebilir. Bu yöneticiler, en iyi ürünlerine kaynaklık eden yaratıcı düşünceleri müşterilerinden edinebilirler. Müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinleyebilirler. Ürünlerini alan müşterileri kendi insangücü kaynağı olarak görüp, o şekilde davranabilirler. Tüketicilerin güvenini, beğenisini kazanmaya; onlara hızlı hizmet vermeye; nitelikli ürünler sunmaya; onların gereksinimlerine uygun ürün üretmeye özen gösterebilirler. Bu yöneticiler, alıcıların hassas noktalarını ve heves duyduğu konuları güçlü sezgileri sayesinde kavrayabilirler. Alıcılara karşı, onları ikna ve etkileme olguları içinde olumlu bir tavır sergileyerek, müşterinin ihtiyaç ve talepleri ile kendi ürünlerini bağdaştırabilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Özgür Çalışma ve Girişimciden Yana Olma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H11: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,347$) ($P = 0,000$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; yenilikçilik konusunda kararlılıkları artabilir. Çalışanlarını yaratıcılıklarını yok edecek dar kalıpların içine sokmaktan kaçınabilirler. Risk alma konusunda çalışanlarını cesaretlendirerek, coşkularını, yaratıcılıklarını destekleyebilirler. Uygun sayıda hatalı iş ya da proje üretilmesine göz yumabilirler. İşgörenlerine yeterli yetkiyi devrederek, onların özgür çalışmalarını sağlayabilirler. Yaratıcı ve önder kişiler yetiştirebilirler. Bu yöneticiler, etkili bir özendirme sistemi kurarak, işgörenlerini başarılarından dolayı ödüllendirebilirler. Sadece örgütsel yapı anlamında yenileşmezler, aynı anda yeni ürünler üretmeye, ürünlerde çeşitlilik yaratmaya, yeni yöntemler bulmaya ve ürünlerini sürekli geliştirmeye çalışabilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İşgörenlerden Yana Olma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H12: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerden yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,403$) ($P = 0,000$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H12 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerden yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; işgörenlerini kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak değerlendirebilirler. Bireye duyulan saygı, yönetimin temel felsefesini oluşturabilir. “Biz işverenler”, “siz işçiler” tavrından

kaçınarak, işgörenlerine güvenebilirler. Onları, şirketin parlak verimlilik göstergesine katkıda bulunan düşünce kaynağı olarak görebilirler. İşgörenlerin uygun bir ortamda çalışmasını sağlayabilirler. Onların yetişmeleri, gelişmeleri, eğitim haklarını kullanabilmeleri için olanaklar ve ortam hazırlayabilirler. Üstler, daima astlarına kılavuzluk yapabilir. İşgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasına ve işten doyumlarının sağlanmasına özen gösterebilirler. Ortaya çıkan çatışmaları, ustalıkla yönetebilirler. Ayrıca işgörenlerin arasında çok yönlü ve iyi işleyen bir iletişim ağı kurabilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Paylaşılmış Değerlerle Yönlendirme Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H13: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,310$) ($P = 0,001$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,001 < 0,05$ olduğu için H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; örgütün birim ve bölümlerinin eşgüdümlemesine önem verebilirler. Bu yöneticiler, örgütün; neden, niçin var olduğunu, işgörenlerle birlikte tartışıp amaçlarını birlikte saptamaya, açık ve seçik ortaya koymaya çalışabilirler. Bu yöneticiler, işgörenlerin arasında sık sık ve düzenli olarak dolaşır, onları şirketin çok önem verdiği kalite, hizmet ve değer açısından inceleyebilirler. İşgörenlerin paylaşabileceği değerler ve düzgüler üreterek, işgörenlerin yönetiminde ve yönetsel etkililiği artırmada paylaşılmış değerleri, düzgüleri, görevleri ve örgütün kimlik duygusunu kullanabilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Uzmanlık Alanında Yürüme Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H14: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzmanlık alanında yürüme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,468$) ($P = 0,000$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H14 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzmanlık alanında yürüme (en iyi becerilen işe bağlı kalma) eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, uzmanlık alanlarının dışına çıkmadan, dallanıp budaklanmadan, kendi uzmanlık alanında neyi en iyi üretiyorlarsa onu üretmeyi sürdürebilirler. Uzmanlaşmadan değişik ürün üretmeye yanaşmayabilirler, farklı girişimlerde bulunsalar da temellerini asla terk etmeyebilirler. Nasıl işletileceğini bilmedikleri bir işletmeyi de sahiplenmeyebilirler, holdingleşmezler. Ayrıca, işgörenleri örgüt içinde en iyi yapabilecekleri görevlerde çalıştırabilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Yapıyı Yalınlaştırma ve Danışmanı Azaltma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H15: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,381$) ($P = 0,000$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H15 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, örgüt yapısını elverdiğince yalınlaştırabilirler. Çatışma, sürtüşme ve yarışmayı en aza indirmek için çok az sayıda uzman, danışman çalıştırabilirler. Üst düzey kurmayların az sayıda olmasını sağlayabilirler. Bu yöneticiler; işgörenleri daha dirik olabildiği için küçük üretim birimlerine veya takımlara bölerek çalıştırabilirler. Usta üretim işgörenleri çalıştırmayı tercih edebilirler. Örgütte ki bürokratik engelleri mümkün olabilecek en alt seviyeye indirebilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Merkezden Yönetimi ve Yerinden Yönetimi Dengeleme Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H16: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,286$) ($P = 0,002$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,002 < 0,05$ olduğu için H16 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, merkezden yönetimle birlikte sağlam bir yerinden yönetim kurarak, bunların dengeli çalışmasını sağlayabilirler. Yerel yönetimlere girişimciliği azaltmayacak bir özerklik vererek, özerkliği en alt tabana kadar indirebilirler. Örgütlerinde merkezleşmiş ve merkezleşmemiş yapı özelliklerini birlikte sergileyebilirler. Merkezi yönetimle yerel yönetim için gerektiğinde sıkı, gerektiğinde gevşek bir yapı kurabilirler. Bu yöneticiler, insanı en önemli kaynak olarak görebilirler. İşgörenlerinin tamamını kapsayan özerklik anlayışları ile insana karşı sorumluluklarını yaşama geçirebilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Etkili Planlamadan Yana Olma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H17: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etkili planlamadan yana olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,415$) ($P = 0,000$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H17 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etkili planlamadan yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; başarılı her kişinin bir planı olacağına bilinciyle hareket edebilirler. Bütün işlerini gerçekçi, nitelikli planlara dayandırabilirler. Yaptıkları planların esnek olmasını, değişen koşullara uymasını sağlayabilirler. Planlarının kararlılıkla uygulanmasını

gerçekleştirebilirler. Planların uygulanabilmesi için gerekli araç ve gereçleri işgörenlerine sağlayabilirler. Planların uygulanıp uygulanmadığının denetimini, özdenetime ağırlık vererek gerçekleştirebilirler.

Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çevreye Açık Olma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Testi

H18: Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çevreye açık olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucuna göre ($r = 0,477$) ($P = 0,000$) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre $0,000 < 0,05$ olduğu için H18 hipotezi kabul edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çevreye açık olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, çevreleriyle iyi bir etkileşim ve iletişim kurabilirler. Toplumun kendilerinden beklentilerini yerine getirerek, topluma yararlı olmaya çalışabilirler. Topluma, iyi yurttaş olduklarını davranışlarıyla sergileyebilirler. Toplumun sorunlarını çözmeye katkıda bulunabilirler. Ayrıca, bu örgütler olumsuz dış etkenlere karşı koyabilirler. Kendilerine girdi veren diğer örgütlerle iyi bir hava içinde çalışarak. Ortaklarına iyi kazanç sağlayabilirler.

DÖRDÜNCÜ KESİM

GENEL DEĞERLENDİRME (GENEL SONUÇ)

14. BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ

14.1. Bulgular

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla farklılığı ile ilgili bulgular:

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğretim düzeylerine, öğretim alanlarına, meslek alanlarına, mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında da anlamlı bir ilişki yoktur.

Ancak, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasındaki ilişkisi ile ilgili bulgular:

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile; eylemden yana olma eğilimi, alıcıdan yana olma eğilimi, özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi, işgörenlerden yana olma eğilimi, paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi, uzmanlık alanında yürüme eğilimi, yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi, merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi, etkili planlamadan yana olma eğilimi, çevreye açık olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilgi vardır.

14.2. Öneriler

İşletme yöneticilerinin, iş tatmin düzeyleri yüksek olmalıdır. İş tatmin düzeyi yüksek olan yönetici, görevi ile bütünleşebilecektir. Bu şekildeki bir yönetici de, yönetim görevini en iyi biçimde yerine getirerek, organizasyonun saptanan amaçlara en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayabilecektir. Yöneticilerin, iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinin yönetsel ve örgütsel etkililiğin sağlanması açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 117 yönetici üzerinde yapılan araştırma sonucunda; yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yüksek duygusal zekâ yeterliliğine sahip yöneticiler, örgütlerinin kusursuz, mükemmel ve başarılı (etkili) olmasını sağlayabilirler.

Öncelikle, yönetim kadrolarında istihdam edilecek yöneticilerde ve daha sonra tüm işgörenlerde aranılacak nitelikler arasında, duygusal zekâ kriterinin de bulunmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 117 yöneticiden; 3'ünün (% 2,6) iş tatmin düzeyi düşük, 41'inin (% 35) iş tatmin düzeyi orta derecededir. Yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin düşük ve orta olmasının nedenlerinin araştırılarak, bu konudaki problemler ve çözümlerine ilişkin araştırmalar yapılmalıdır.

Duygusal zekâ kavramı hakkında, özellikle yönetim ve örgütsel davranış disiplini açısından araştırmalar çeşitlendirilmelidir.

14.3. Genel Sonuç

Küresel rekabet, belirsizlik, hızlı ve köklü değişim bugünün en belirgin özelliğidir. Ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzün küreselleşen dünyasının yoğun rekabet ortamında bulunan işletme yöneticileri, çabuk ve doğru kararlar alarak bu son derece değişken ortamın gereklerine ayak uydurmak durumundadırlar.

Yönetimde, başarı ya da başarısızlık daima insan unsuruna bağlıdır. İnsan nerede olursa olsun duyguları daima onunla birliktedir, duyguları insanın ayrılmaz bir parçasıdır. Yakın zamana kadar da, iş yaşamında duygulara yer ve önem verilmemesi gerektiğine inanılıyordu. Bir insan iş yerine girerken, duygularını kapıda bırakarak içeriye giremez. Duygularını da, beraberinde iş yerine getirir. Bu duygular, örgüt içi ile ilgili nedenlerden veya örgüt dışı nedenlerden kaynaklanabilir. Neden, ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum; kişinin işine (görevine), iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, performansına yansır. Her örgütte korku, mutluluk, stres, kızgınlık, endişe, üzüntü, sevinç gibi duygular yaşanır. Örgütlerini başarıya ulaştırmak isteyen yöneticiler, kendilerinin ve başkalarının (işgörenler, müşteriler)

duygularını tanımak, olumsuz duyguları kontrol altında tutmak, olumlu duygulardan da iş verimliliğinin yükseltilmesi için yararlanmak durumundadır.

Katı bir hiyerarşik yapıya sahip olan ve sürekli stresin yaşandığı örgütlerde, işgörenler verimli çalışamaz. Onlardan beklenen performansı da ortaya koyamazlar. Yoğun ve sürekli stres, onların adeta aptallaşmasına ve robotlaşmasına da neden olabilir. Çeşitli nedenlerle olumsuz duyguların yaşandığı bir örgütte, işgörenlerin örgüte katkıları gerçek potansiyellerinin çok altında olacaktır. Bu durumda, çalışanların entelektüel potansiyelleri, uzmanlık bilgileri, pratik becerileri ve sağ duyuları hangi seviyede olursa olsun, bunları örgütsel amaçlar için kullanamayacaklardır.

Ancak, tüm işgörenlerin olumlu duygular içerisinde olduğu bir örgütte, çalışanlar mevcut potansiyellerinin çok daha fazlasını ortaya koyabilecekler ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi o derece kolaylaşabilecektir. Bu nedenle, işgörenlerin olumlu duygular içinde, severek, isteyerek, azimle ve mevcut tüm potansiyelini ortaya koyarak işini yapması sağlanmalı ve bu yönde motive edilmelidir. Günümüzde, çalışanlara özerklik, güven ve açıklık, yetki devri, insanı duyguları ile birlikte “bir bütün” olarak algılayıp, değer vermek ve ilgi duymak önem kazanmaktadır. İşletme yöneticilerince; insan odaklı, müşteri odaklı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, bir yönetici için teknik-mesleki bilgi, beceri ve deneyim kadar önemli bir kavram karşımıza çıkmaktadır; o da duygusal yeterliliklerdir.

Bu çalışmada, işletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve önemi araştırılmıştır. Bu bağlamda; yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik özellikler itibarıyla farklılıkları ile ilgili analiz sonuçları tablo:32’de, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimlerinin ilişkisi ile ilgili analiz sonuçları tablo:33’de çıkarılmıştır.

Tablo 32. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Demografik Özellikler İtibarıyla Farklılıkları ile İlgili Analiz Sonuçları

S.No	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi				
1	Cinsiyet	Frekans	Ortalama	t Testi	P
	Erkek	80	207,6625	1,260	0,210
	Bayan	37	203,3243		
2	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yaşları Arasındaki Korelasyon Katsayısı				
		Duygusal Zekâ		Yaş	
	r =	1		0,080	
	Duygusal Zekâ P= n =	117		0,393 117	
3	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi				
	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	t Testi	P
	Evli	88	205,5568	- 0,795	0,428
Bekar	29	208,5172			
4	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Düzeylerine Göre Farklılık Analizi				
	Öğretim Düzeyi	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
	Lise	5	207,60	0,818	0,516
	Önlisans	6	216,83		
	Lisans	74	205,64		
	Yüksek Lisans	29	204,69		
Doktora	3	214,29			
5	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretim Alanlarına Göre Farklılık Analizi				
	Öğretim Alanı	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
	İkt.ve İdr.Bilimler	63	206,44	0,023	0,978
	Mühendislik	33	205,76		
Diğer	21	206,67			
6	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Meslek Alanlarına Göre Farklılık Analizi				
	Meslek Alanı	Frekans	Ortalama	t Testi	P
	İşletme	63	206,44	0,197	0,844
Mühendislik	33	205,76			
7	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Mesleki Hayatta Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi				
	Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
	5 yıl ve altı	20	206,15	1,006	0,425
	6 – 10 yıl	17	210,53		
	11 – 15 yıl	21	198,62		
	16 – 20 yıl	13	206,08		
	21 – 25 yıl	14	207,00		
	26 – 30 yıl	17	207,82		
31 yıl ve üstü	15	210,20			
8	Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatmin Düzeylerine Göre Farklılık Analizi				
	İş Tatmini	Frekans	Ortalama	F Değeri	P
	Düşük	3	203,00	6,862	0,000
	Orta	41	200,24		
	Yüksek	57	206,46		
Çok Yüksek	16	221,81			

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, literatür araştırmasına dayanan teorik bilgilerle uyumludur. Teorik açıdan, bayanların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğu, daha fazla empati gösterdiği, kişilerarası ilişkilerde daha becerikli oldukları, diğer yandan erkeklerin ise kendinden daha emin ve iyimser olduğu, daha kolay uyum sağladığı ve stresle başa çıkmada daha başarılı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, toplam duygusal zekâ açısından hiçbir cinsiyet farkı bulunmamaktadır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuç, literatür taramasından elde edilen bilgilerle uyumlu değildir. Normalde, kişinin yaşam sürecinde yaptığı hatalardan ders alması, kendini davranış yönünden sürekli geliştirmesi, duygu ve dürtüleriyle kolaylıkla başa çıkması, kendi kendini motive etmesi, empati ve sosyal maharet konularında ustalaşması, kısaca olgunlaşması beklenirdi. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında yöneticilerin bu konudaki kültürel özellikleri rol oynamış olabilir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, literatür taramasından elde edilen bulgularla uyumludur. İlk anda, özellikle evli olanların, eşleriyle karşılıklı anlayış içerisinde olmaları, birlikte mutlu ve huzurlu yaşamın gerektirdiği niteliklere (sevgi, saygı, empati gibi) sahip olmaları ve bu nedenle de duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olması beklenebilir. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında, evli olan yöneticilerin görevlerindeki konumlarına kendilerini fazla kaptırarak, iş yaşamı ile aile yaşamını ayıramayıp eşlerine hükmetme isteğinden kaynaklanabilir. Ayrıca, bekar olanlar da dahil olmak üzere tüm yöneticilerin statü ve rollerinden kaynaklanan kendi değerlerine uygun gördükleri davranış normlarından olabilir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri öğretim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, öğretim düzeyi arttıkça duygusal zekânın da artması beklenebilir. Ancak, klasik eğitim-öğretim sisteminin duygusal zekânın gelişmesine katkı sağlamadığı bilinmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, yöneticilerin bu konuda yazılmış farklı yayınları okuyarak,

kendilerini duygusal zekâ konusunda, öğretim düzeyleri oranında geliştirememiş olmalarından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri öğretim alanlarına göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, iktisadi ve idari bilimler alanında öğrenim görmüş kişilerin, mühendislik alanında öğrenim görenlere oranla duygusal zekâlarının daha yüksek olması beklenebilir. Çünkü iktisadi ve idari bilimlerde, davranış bilimleri, örgütsel davranış gibi dersler verilmektedir. Ancak bu dersleri öğrencilik döneminde almış olan yöneticilerin, duygusal zekâ düzeylerinin yükseltilmesine katkı sağlamadığı değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri meslek alanlarına göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, işletmeci ünvanına sahip kişilerin, mühendislere göre insan ilişkilerinde daha başarılı olması, dolayısıyla da duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olması beklenebilir. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında, mesleğin duygusal zekâ düzeyini etkilememesi neden olabilir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri mesleki hayatta toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. İlk anda, yöneticilerin yıllar geçtikçe mesleğinde deneyimlerinin artacağı, yaptığı hata ve olumsuzlukları gidererek tekrar ettirmeyeceği, mesleğinde geçen zamanla birlikte olgunlaşacağı düşünülebilir. Ancak, bu sonucun ortaya çıkmasında, yöneticilerin yaşadığı olumsuz olaylardan, geri bildirim alarak dersler çıkarmaması, kendilerini bu konuda geliştirme arayışı içerisinde bulunmamaları neden olabilir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri iş tatmin düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda; iş tatmin düzeyi yüksek olan yönetici görevi ile bütünleşebilir. Yönetim görevini en iyi şekilde yerine getirerek, örgütün planlanan amaçlarına en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayabilir. Ayrıca, severek, isteyerek yapılan bir iş, kişinin iş doyumunu ve işiyle bütünleşmesini sağlayabilir. Bu durumda kişinin, Goleman'ın duygusal zekâ modelindeki ilgili yeterlilikleri iş yaşamı ile sosyal yaşamına çok daha bilinçli, istekli ve daha kolay olabilir.

Tablo 33. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkilliliđi Sağlama Eğilimleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu

(n = 117)

Sıra No	Yönetmel Uygulamaları Kullanarak Örgütsel Etkilliliđi Sağlama Eğilimi	Duygusal Zekâ	
		r	P
1	Eylemden yana olma eğilimi	0,336**	0,000
2	Alıcıdan (müşteriden) yana olma eğilimi	0,289**	0,002
3	Özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi	0,347**	0,000
4	İşgörenlerden yana olma eğilimi	0,403**	0,000
5	Paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi	0,310**	0,001
6	Uzmanlık alanında yürüme eğilimi	0,468**	0,000
7	Yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi	0,381**	0,000
8	Merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi	0,286**	0,002
9	Etkili planlamadan yana olma eğilimi	0,415**	0,000
10	Çevreye Açık Olma Eğilimi	0,477**	0,000

**** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.**

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile eylemden yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; işin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olma eğilimi artmaktadır. Bu yöneticiler, kırtasiyecilik ve bürokratik engeller içerisinde boğulmayarak, takım çalışması yapabilirler. Örgütün tüm kaynaklarını işin başarılması için kullanabilirler. İnsangücü kaynağını etkili kullanarak, geliştirilmesini sağlayabilirler. Örgütte çok yönlü bir iletişim sistemi kurabilirler. Sorunlarla uğraşmada işgörenlerin gönüllü katılımını sağlayabilirler. Her türlü işe hız kazandırabilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile alıcıdan (müşteriden) yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; müşteri odaklı hareket edebilirler, müşteri memnuniyeti onlar için öncelikli amaç haline gelebilir. Bu yöneticiler, en iyi ürünlerine kaynaklık eden yaratıcı düşünceleri müşterilerinden edinebilirler. Müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinleyebilirler. Ürünlerini alan müşterileri kendi insangücü kaynağı olarak görüp, o şekilde davranabilirler. Tüketicilerin güvenini, beğenisini kazanmaya; onlara hızlı hizmet vermeye; nitelikli ürünler sunmaya; onların gereksinimlerine uygun ürün üretmeye özen gösterebilirler. Bu yöneticiler, alıcıların hassas

noktalarını ve heves duyduğu konuları güçlü sezgileri sayesinde kavrayabilirler. Alıcılara karşı, onları ikna ve etkileme olguları içinde olumlu bir tavır sergileyerek, müşterinin ihtiyaç ve talepleri ile kendi ürünlerini bağdaştırabilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile özgür çalışma ve girişimciden yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; yenilikçilik konusunda kararlılıkları artabilir. Çalışanlarını, yaratıcılıklarını yok edecek dar kalıpların içine sokmaktan kaçınabilirler. Risk alma konusunda çalışanlarını cesaretlendirerek, coşkularını, yaratıcılıklarını destekleyebilirler. Uygun sayıda hatalı iş ya da proje üretilmesini hoş karşılayabilirler. İşgörenlerine yeterli yetkiyi devrederek, onların özgür çalışmalarını sağlayabilirler. Yaratıcı ve önder kişiler yetiştirebilirler. Bu yöneticiler, etkili bir özendirme sistemi kurarak, işgörenlerini başarılarından dolayı ödüllendirebilirler. Sadece örgütsel yapı anlamında yenileşmezler, aynı anda yeni ürünler üretmeye, ürünlerde çeşitlilik yaratmaya, yeni yöntemler bulmaya ve ürünlerini sürekli geliştirmeye çalışabilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerden yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; işgörenlerini kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak değerlendirebilirler. Bireye duyulan saygı, yönetimin temel felsefesini oluşturabilir. “Biz işverenler”, “siz işçiler” tavrından kaçınarak, işgörenlerine güvenebilirler. Onları, şirketin parlak verimlilik göstergesine katkıda bulunan düşünce kaynağı olarak görebilirler. İşgörenlerin uygun bir ortamda çalışmasını sağlayabilirler. Onların yetişmeleri, gelişmeleri, eğitim haklarını kullanabilmeleri için olanaklar ve ortam hazırlayabilirler. Üstler, daima astlarına kılavuzluk yapabilir. İşgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasına ve işten doyumlarının sağlanmasına özen gösterebilirler. Ortaya çıkan çatışmaları, ustalıkla yönetebilirler. Ayrıca işgörenlerin arasında çok yönlü ve iyi işleyen bir iletişim ağı kurabilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile paylaşılmış değerlerle yönlendirme eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; örgütün birim ve bölümlerinin koordinasyonuna önem verebilirler. Bu yöneticiler, örgütün; neden, niçin var olduğunu, işgörenlerle birlikte tartışıp, amaçlarını birlikte saptamaya, açık ve seçik ortaya koymaya çalışabilirler. Bu yöneticiler, işgörenlerin arasında sık sık ve düzenli olarak dolaşıp, onları şirketin çok önem verdiği kalite, hizmet ve değer açısından inceleyebilirler. İşgörenlerin paylaşabileceği değerler ve düzgüler üreterek, işgörenlerin yönetiminde ve yönetsel etkililiği artırmada paylaşılmış değerleri, düzgüleri, görevleri ve örgütün kimlik duygusunu kullanabilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile uzmanlık alanında yürüme (en iyi becerilen işe bağlı kalma) eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, uzmanlık alanlarının dışına çıkmadan, dallanıp budaklanmadan, kendi uzmanlık alanında neyi en iyi üretiyorlarsa onu üretmeyi sürdürebilirler. Uzmanlaşmadan değişik ürün üretmeye yanaşmayabilirler, farklı girişimlerde bulunsalar da temellerini asla terk etmeyebilirler. Nasıl işletileceğini bilmedikleri bir işletmeyi de sahiplenmeyebilirler, holdingleşmezler. Ayrıca, işgörenleri örgüt içinde en iyi yapabilecekleri görevlerde çalıştırabilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile yapıyı yalınlaştırma ve danışmanı azaltma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, örgüt yapısını elverdiğince yalınlaştırabilirler. Çatışma, sürtüşme ve yarışmayı en aza indirmek için çok az sayıda uzman, danışman çalıştırabilirler. Üst düzey kurmayların az sayıda olmasını sağlayabilirler. Bu yöneticiler; işgörenleri daha dirik olabildiği için küçük üretim birimlerine bölerek çalıştırabilirler. Usta üretim işgörenleri çalıştırmayı tercih edebilirler. Örgütte ki bürokratik engelleri en alt seviyeye indirebilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile merkezden yönetimi ve yerinden yönetimi dengeleme eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, merkezden yönetimle birlikte sağlam bir

yerinden yönetim kurarak, bunların dengeli çalışmasını sağlayabilirler. Yerel yönetimlere girişimciliği azaltmayacak bir özerklik vererek, özerkliği en alt tabana kadar indirebilirler. Merkezi yönetimle yerel yönetim için gerektiğinde sıkı, gerektiğinde gevşek bir yapı kurabilirler. Bu yöneticiler, insanı en önemli kaynak olarak görebilirler. İşgörenlerinin tamamını kapsayan özerklik anlayışları ile insana karşı sorumluluklarını yaşama geçirebilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etkili planlamadan yana olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; başarılı her kişinin bir planı olacağını bilinciyle hareket edebilirler. Bütün işlerini gerçekçi, nitelikli planlara dayandırabilirler. Yaptıkları planların esnek olmasını, değişen koşullara uymasını sağlayabilirler. Planlarının, kararlılıkla uygulanmasını gerçekleştirebilirler. Planların uygulanabilmesi için gerekli araç ve gereçleri işgörenlerine sağlayabilirler. Planların uygulanıp uygulanmadığının denetimini, özdenetime ağırlık vererek gerçekleştirebilirler.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çevreye açık olma eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri yükseldikçe; bu yöneticilerin başında bulunduğu örgütler, çevreleriyle iyi bir etkileşim ve iletişim kurabilirler. Toplumun kendilerinden beklentilerini yerine getirerek, topluma yararlı olmaya çalışabilirler. Topluma, iyi yurttaş olduklarını davranışlarıyla sergileyebilirler. Toplumun sorunlarını çözmesine katkıda bulunabilirler. Ayrıca, bu örgütler olumsuz dış etkenlere karşı koyabilirler. Kendilerine girdi veren diğer örgütlerle iyi bir hava içinde çalışarak, ortaklarına iyi kazanç sağlayabilirler.

Elde edilen bulgular, işletme yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel etkililiği sağlama eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yönetim kadrolarında istihdam edilecek yönetici adaylarında, aranılacak niteliklerde duygusal zekâ kriterinin de bulunmasının, mevcut yöneticilere ve daha sonra tüm işgörelere duygusal zekâ eğitimi verilmesinin, örgütlere önemli yararlar sağlayacağı; yönetsel ve örgütsel etkililiğin gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- ALBERTI, Robert, Michael Emmons (2001), **Your Perfect Right**, Atascadero, CA:Impact Publishers. Inc.(8)
- ALDAG Roman, Angelo Kinicki (1995), **Organizational Behavior**, 3 rd. Edition, Irwin, Chicago.
- ALVESSON, Mats (1993), **Cultural Perspectives on Organizations**, Cambiridge Universty Pres.
- ARBAK, Yasemin, Ulaş Çakar (2003), "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, Cilt: 18, s.83-98
- AYTÜRK, Nihat (2003), **Yönetim Sanatı**, Ankara:Yargı Yayınevi, 4. Baskı.
- BAKAN, İsmail (2004), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar, ve Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1. Baskı.
- BAKAN, İsmail, Tuba Büyükmeşe, H. Çetin Bedestenci (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Alfa Akademi Basım Yayım, 1. Baskı.
- BALTAŞ, Acar, Zuhale Baltaş (2002), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 21. Baskı.
- BALTAŞ, Acar, Zuhale Baltaş (2003), **Bedenin Dili**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 32. Baskı.
- BALTAŞ, Acar (2003), **Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 21. Baskı.
- BALTAŞ, Acar (2004a), **Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması, Ekip Liderinin El Kitabı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- BALTAŞ, Acar (2004b), **Değer Katan Ekip Çalışması, Ekip Üyesinin El Kitabı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- BALTAŞ, Acar (2004c), **Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- BALTAŞ, Acar (2005), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Baskı.

- BALTAŞ, Acar (2006a), **Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri, İş Liderinin El Kitabı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 3. Baskı.
- BALTAŞ, Zuhâl (2006b), **İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Duygusal Zekâ**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2. Baskı.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı.
- BAR-ON, Reuven (1995), **EQ-I: The Emotional Quotient Inventory Manuel: A Test of Emotional Intelligence**, New York: Multi-Health Systems.
- BASS, Bernard M. (1990), **Bass & Stodgill's Handbook of Leadership**, New York, The Free Press.
- BAŞ, Türker (2005), **Anket (Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?)** Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Ankara: Nobel Yayın, 3. Baskı.
- BECHARD, Richard (1969), **Organization Development, Strategies and Modells**, Addison-Wesley Pub. Company Mass.
- BENNİS, Warren (2002), **Bir Lider Olabilmek**, (Çev. Utku Teksöz), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 3. Baskı.
- BİLGİN, Leman, Deniz Taşçı, Deniz Kağnıcıgil, Serap Benligiray, H.Zümrüt Tonus (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:820, 2. Baskı.
- BOLMAN, Lee G., Terence E. Deal (1991), **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**, San Fransisco: Jossey-Bass.
- BRADBERRY, Travis, Jean Greaves (2006), **Duygusal Zekânızı Keşfedin, Duygusal Zekâ Cep Kitabı**, (Çev. Sevda Kubilay), İstanbul: Truva Yayınları, 1. Baskı.
- BUDAK, Gülay, Gönül Budak (2004), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 5. Baskı.
- BURNS, McGregor (1978), **Leadership**, Harper-Row, New York.

- BUZAN, Tony, Tony Dottino, Richard Israel (2001), **Akıllı Lider**, (Çev. Serdar Uçar), İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1. Baskı.
- CAMERON, K. (1978), **Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education**, Administrative Science Quarterly, 23.
- CAMERON, K. (1986), **A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors**, Management Science, 32.
- CAMMOCK, P. , V. Nilakant, S. Dakin (1995), "Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: A Social Constructionist Perspective" **Journal of Management Studies**, 32, 4, July.
- CAN, Halil (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.
- CAN, Halil, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın (2006), **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- CASSON, Herbert N. (2006), **İnsan Yönetme Sanatı**, (Çev. Özcan Ünlü), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- CHAPMAN, Gary (2006), **Beş Sevgi Dili**, (Çev. Betül Çelik), İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- CLARK, Lynn (2000), **Sos! Duygulara Yardım**, (Çev. Gültekin Yazgan), İstanbul: Evrim Yayınevi, 1. Baskı.
- CLEARY, Thomas (1993), **Zen Dersleri Liderlik Sanatı**, (Çev. Şen Süer Kaya), İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi, 1. Baskı.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2005a), **Yetişkin Çocuklar**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 25. Baskı.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2005b), **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 14. Baskı.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2006a), **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 48. Baskı.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2006b), **'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 24. Baskı.

- CÜCELOĞLU, Doğan (2006c), **Yeniden İnsan İnsana**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 35. Baskı.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2006d), **İçimizdeki Çocuk**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 37. Baskı.
- COOPER, R. (1997), "Applying Emotional Intelligence In The Workplace", **Training and Development**, Vol:51, Issue:12.
- COOPER, Joseph D.(2000), **Etkili Karar Verme Sanatı**, (Çev. Alp.E. Arslan) İstanbul: Emre Yayınları.
- COOPER, Robert K., Ayman Sawaf (2003), **Liderlikte Duygusal Zekâ, Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka**, (Çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayınları, 3. Baskı.
- COVEY, Stephen R. (2006), **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, (Çev. Osman Deniztekin - Filiz Nayır Deniztekin), İstanbul:Varlık Yayınları, 29. Baskı
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- DAFT, Richard L. (1983), **Organization: Theory and Design**, New York: West Pub.
- DAFT, Richard L. (1997), **Management**, USA: The Dryden Pres.
- DAVIS, Mark (2004), **EQ Duygusal Zekânızı Ölçün**, (Çev. Solina Silahlı), İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1. Baskı.
- DEAL, E.Terrence, K.D.Peterson (1991), **The Pirincipal's Role in Shaping School Culture**, Washington, U.S.Department of Education.
- DÜREN, A. Zeynep (2002), **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım Yayım. 2. Baskı.
- DÖKMEN, Üstün (2006a), **İletişim Çalışmaları ve Empati**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 35. Baskı.
- DÖKMEN, Üstün (2006b), **Küçük Şeyler**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 6. Baskı.
- DRUCKER, Peter F. (1994), **Etkin Yöneticilik**, (Çev. N.Tunalı ve A. Özden), İstanbul: Eti Kitapları, 2. Baskı.
- DRUCKER, Peter F. (1998), **Sonuç İçin Yönetim**, (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- DULEWICZ, V., Malcolm Higgs (2000), "Emotional Intelligence A Review And Evaluation Study", **Journal of Managerial Psychology**, Vol:15, No:4
- DYER, Wayne W. (2006), **Hatalı Alanlarınız**, (Çev. T. Nizamettin Bilgiç), İstanbul: Profil Yayıncılık, 1. Baskı.
- ERÇETİN, Ş. Şule (2004), **Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık**, Ankara: Asil Yayın, 1. Baskı.
- EREN, Erol (2000), **Stratejik Yönetim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:23, 6. Baskı.
- EREN, Erol (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 8. Baskı.
- FELDMAN, Robert S. (1996), **Understanding Psycholog**, McGraw Hill.Inc.: USA.
- FIEDLER, Fred E. (1967) **A Theory of Leadership of Effectiveness**, New York, McGarw Hill.
- FRIJDA, N. H. (1986), **The Emotions**, Cambridge University Pres, Cambridge.
- FOREHAND, G.A., B.Gilmer (1972), "**Enviromental Variation in Studies Of Organizational Behavior**", **Readings in Industrial and Organizational Psychology**, Ed: Deci, Gilmer, Karn , Mc Graw Hill, New York.
- GARDNER, Howard (2004), **Zihin Çerçevesleri, Çoklu Zekâ Kuramı**, (Çev. Ebru Kılıç), İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1. Baskı.
- GEÇTAN, Engin (2006), **İnsan Olmak**, İstanbul: Metis Yayınları, 5. Baskı.
- GENÇ, Nurullah (2004), **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- GOLEMAN, Daniel (2005), **İşbaşında Duygusal Zekâ**, (Çev. Handan Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları, 4. Baskı.
- GOLEMAN, Daniel (2006), **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?** (Çev. Banu Seçkin Yücel), İstanbul: Varlık Yayınları, 30. Baskı.

- GOLEMAN, Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee (2005), **Yeni Liderler** (Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları 4. Baskı.
- GRANT, Wendy (1998), **Kontrol Sizde mi?** (Çev. Hande Gürel), Ankara: HYB Yayıncılık, 1. Baskı.
- GRAND, David (2005), **Işık Hızında Duygusal İyileşme**, (Çev. Arzu Sunguroğlu), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- GUTENBERG, Erich (1968), **Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre**, I.Band: Production, Berlin.
- HANÇER, Murat (2004), **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı.
- HENDRIX, W. H., C. W. McNichols (1984), **Organizational Effectiveness as a Function of Managerial Style, Situational Environment, and Effectiveness Criterion**. Journal of Experimental Education, 52, 3 Spring.
- HOY, W.K., G.C.Miskel (1987), **Educational Administration: Theory Research, Research and Practice, Third Edition**, Random House, Inc. New York.
- HOY, W. K., J. Ferguson (1989), **The Theoretical Framework and Exploration of Organizational**.
- HUMPHREYS, Tony (2003), **Disiplin Nedir? Ne Değildir?**, (Çev. Berat Çelik), İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 4. Baskı.
- İstanbul Sanayi Odası (2006), **Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, 2005**, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:485.
- İŞCAN, Ömer Faruk (2006), "Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:11, s.160-177
- İZGÖREN, Ahmet Şerif (2006), **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor**, Ankara: Elma Yayınevi, 33. Baskı.
- KARSLI, Mehmet Durdu (2004), **Yönetmel Etkililik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.

- KEENAN, Kate (1996), **İnsan Seçme**, (Çev. Ergin Koparan), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1. Baskı.
- KEENAN, Kate (1997a), **Davranışları Anlama**, (Çev. Veysel Atayman), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1. Baskı.
- KEENAN, Kate (1997b), **İletişim**, (Çev. Veysel Atayman), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1. Baskı.
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 10. Baskı.
- KONRAD, Stefan, Claudia Hendl (2005) **Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat, Duygularla Güçlenmek** (Çev. Meral Taştan), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2004), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2. Baskı.
- KÖROĞLU, Ertuğrul (2006), **Ruh Sağlığınız İçin Akılcı Düşünme**, Ankara: HYB Yayıncılık.
- KREITNER, R., A. Kinicki (1995), **Annotated Instructor's Edition Organizational Behavior**, Irwin, Inc., Third Edition, Chicago-Toronto.
- KUŞ, Elif (2003), **Nicel - Nitel Araştırma Teknikleri**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- LEDOUX, Joseph (2006), **Duygusal Beyin**, (Çev. Arıcan Uysal), İstanbul: Pegasus Yayınları, 1. Baskı.
- LOUIS, Merly R. (1985), **An Investigator's Guide to Work Place Culture**, Organizational Cultur, California.
- MCKAY, Gary D., Don Dinkmeyer (2006), **Duygusal Seçiminizin Gücü**, İstanbul: Nokta Kitap, 1. Baskı.
- MELEROWICH, Konrad (1964), **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**, 12. Aufl. Berlin.
- MERLEVEDE, Patrick E., Rudy Vandamme, Dennis Bridoux (2006), **Yedi Adımda Duygusal Zekâ**, (Çev. Tuğba Kırıcı), İstanbul: Omega Yayın 1. Baskı.
- MINER, John B. (1988), **Organizational Behavior: Performance and Productivity**, New York: Random House.

- MORGAN, Gareth (1986), **Images of Organization**, London: Sage.
- MURAT, Mürüvvet (2006), **EFT: Duygusal Özgürlük Tekniği**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2. Baskı.
- NJOH, A. J., (1993) “**The effectiveness Theory of Interorganizational Relations Explored in the Context of a Developing Nation,**” International Review of Administrative Sciences, 59.
- O'REILLY, Charles (1991), **Socialization and Organizational Culture**, (Der. Barry M. Staw) Psychological Dimension of Organizational Behavior McMillan Publishing Company, New York.
- ÖZALP, İnan, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:15, 1.Baskı.
- ÖZDAMAR, Kazım (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 1 ve 2. Cilt**, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 5. Baskı.
- ÖZDEMİR, Hikmet (2006), **Atatürk'ün Liderlik Sırları**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 5. Baskı.
- ÖZTÜRK, Mehmet (2003), **İşletme ve Yönetim**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 1. Baskı.
- PARLATIR, İsmail, Hazma Zülfikar, Nevzat Gözaydın, Tezcan AKSU, Yaşar Yılmaz (2000), **Okul Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, 2. Baskı.
- PENNINGS, J.M. (1987), **Structural Contingency Theory: A Multivariate Test**, Organization Studies, 8, 3.
- PETERS, Thomas J., Robert H. Waterman (1995), **Yönetme ve Yükselme Sanatı, “Mükemmeli Arayış”**, (Çev. Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 2. Baskı.
- PİRA, Aylin (2004), **Etkinlik Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Kapital Medya, 1. Baskı.
- ROSETREE, Rose (2006), **Empati İle Güçlenin**, (Çev. Şule Gülmen), İstanbul: Prestij Yayınları, 1. Baskı.
- SALK, Lee (2002), **Bebeklikten Yetişkinliğe Çocuğun Duygusal Sorunları**, (Çev. Erzem Onur), İstanbul: Remzi Kitabevi, 8. Baskı.

- SALOVEY, Peter, John Mayer (1990), "Emotional Intelligence", **Cognition Personality**, Vol:9
- SCHWARTZ, Howard, S. M. Davis (1981), **Matching Corporate Culture And Business Strategy**, Organizational Dynamics.
- SHAPIRO, Lawrence E. (2004), **Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**, (Çev. Ümran Kartal), İstanbul: Varlık Yayınları, 9. Baskı.
- STEIN, J. Steven, Howard E. Book (2003), **EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı**, (Çev. Müjde Işık), İstanbul: Özgür Yayınları, 1. Baskı.
- STERNBERG, Robert J. (1983), **Component of Human Inteligence**, Cognition.
- STEVENS, Michael (1998), **Sorun Çözümleme**, (Çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları, 1. Baskı.
- SWALES, Christine (1995), **Organization Structures and Processes**, Blackwell Business.
- ŞENER, Burhan (2007), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık, 4. Baskı.
- ŞİMŞEK, Hasan (2007), **Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- TAVRIS, Carol (1989), **Anger: The Misunderstood Emotion**, New York: Touchstone.
- TERZİ, Ali Rıza (2000), **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın.
- TOKTAMIŞOĞLU, Murat (2004), **Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekayla Başarı**, İstanbul: Kapital yayınları, 2. Baskı.
- TUTAR, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- URAL, Ayhan (2001), "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2, Cilt:3, s.209-219
- WALTERS, J.Donald (2006), **Destekleyici Liderlik Sanatı**, (Çev. F.Nagehan Öztürk), İstanbul: Ganj Kitap.

- WEISSINGER, Hendrie (1998), **İş Yaşamında Duygusal Zekâ**, (Çev. Nurettin Süleymangil), İstanbul: MNS Yayıncılık.
- YAYLACI, Gaye Özdemir (2006), **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Tekniği**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- AYHAN, Rıza (2004), "Duygusal Zeka ve Liderlik", <http://www.kho.edu.tr/enstitu/liderlik2004/bildiriler12> (22 Ocak 2007)
- BALTAŞ, Acar, Homo Page, (26 Şubat 2007)
<http://www.baltaş-baltaş.com>
- ERASLAN, Levent (2004), "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>, (05 Mart 2007)
- İNCE, Mehmet, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", <http://www.sosbil.selcuk.edu.tr/sos-mak/makaleler>, (25 Ocak 2007)
- YİĞİT, Rana (2002), "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/599.pdf>, (05 Mart 2007)
- Aöf Sitesi, "Örgütsel Davranış" <http://www.aofsitesi.com/orgutseliletisim5.htm> (13 Mart 2007)
- AKIN, Mahmut (2004), **İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri, (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)**, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- BÖREKÇİ, A. Gülsevin (2002), **Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- BÜLBÜLOĞLU, Aylin (2001), **Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ÇAKAR, Ulaş (2002), **Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- ERGİNSOY, Devrim (2002), **Duygusal Zekâ ve Kişilerarası İlişkiler Tazları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- MUMCUOĞLU, Aylin (2002), **Bar-On Duygusal Zekâ Testi, (Bar-On Emotional Quotient inventory – Bar-On EQ-i)’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- SARAOĞLU, Şerif (2003), **İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Katkısı**, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- UZUN, Gizem (2005), **Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- YALINBAŞ, Sait (2003), **Zaman Yönetiminde Duygusal Zekânın Kullanımı ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

EKLER

	<u>Sayfa No</u>
EK: 1 Bakış (Algı) İle İlgili Bir Örnek Hikaye.....	151
EK: 2 Kendini Aşmak İle İlgili Bir Örnek Hikaye.....	152
EK: 3 Personeli Etkili ve Verimli Yönetme Yöntemleri.....	153
EK: 4 Örgütlerin Yönetiminde Başarılı Olmanın Koşulları ve Kuralları.....	154
EK: 5 İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemini Araştırmaya Yönelik Anket Formu.....	155

EK: 1. BAKIŞ (ALGI) İLE İLGİLİ BİR ÖRNEK HİKAYE

Bakış (algı) inanmayı seçtiğimiz şeylerin doğrudan sonucudur.

KARTAL VE KARINCA: ALGININ GÜCÜ ÜZERİNE

“Algımızın gücünün sınırının, algılanabilecek şeylerle aynı olduğunu düşünmek en yaygın hatalardandır.” C.W. Leadbeater.

Bir kartal olduğunuzu hayal edin, Büyük Kanyon üzerinde uçuyorsunuz. Bir an kanyonun zihninizin gözleriyle görmeye çalışın. Zihninizde oluşan görüntüyü tasvir etmeniz gerekse, kanyonun yeryüzündeki kocaman, derin bir çatlak olduğunu söylersiniz.

Şimdi kendinizi kanyonun dibindeki bir karınca olarak hayal edin. Kanyonun zihninizin gözleriyle görün. Bu durumda tasviriniz, kanyonun gökyüzüne kadar ulaşan kocaman dağlardan oluştuğu şeklinde olacaktır.

Kartal ve karınca, kanyonun kendi görüş açılarından tamamen farklı bir şekilde görüyorlar. İki görüş de tamamen doğru ya da tamamen yanlış olamaz. İnsan algısı da aynı şekilde. Kendi bakış açılarımızla sınırlıyız. Ve bu bakış açıları inanmayı seçtiğimiz şeylerin doğrudan sonucudur. (McKay, Dinkmeyer, 2006:38)

EK: 2. KENDİNİ AŞMAK İLE İLGİLİ BİR ÖRNEK HİKAYE

Klasik bir hikaye var, fakat önemli. Tekrar hatırlatmakta yarar vardır

Bir inşaatta çalışan üç duvar ustasına sormuşlar. Birinci usta işinin duvar yapmak olduğunu söylemiş. İkincisi duvar yapmak, fakat bunu özel tekniklerle yapmak olduğunu söylemiş. Üçüncü usta gülümsemiş ve “Ben burada büyük bir kongre merkezi inşa ediyorum.” demiş.

Organizasyonunuzda duvar ustalarının sayısı mı çoğunlukta yoksa kongre merkezi inşa eden ustalar mı çoğunlukta? (Toktamışoğlu, 2004:247).

İstenilen, kongre merkezi inşa eden ustalarla dolu bir organizasyon olmalıdır. Hikayede ki üçüncü usta işi ile bütünleşmiş ve kendini aşmıştır.

Kendini aşmak; yaptığı iş, birlikte olduğu insan veya ilgilendiği uğraşın kişiyi bütünüyle içine alması ve bu süreci iz bırakacak şekilde farklı bir boyutta yaşamasıdır. Bu durum akış hali veya odaklanma olarak da tanımlanır. Yapabileceği düşünülenin ötesinde performans gösterebilmektir. Duygular kontrollü ama o ölçüde de yapılmakta olan işle uyumlu ve yüksektir. Odaklandığı konu ile bütünleşir. (Baltaş, 2006b:44)

EK: 3. PERSONELİ ETKİLİ VE VERİMLİ YÖNETME YÖNTEMLERİ

Tablo 34. Personeli Etkili ve Verimli Yönetme Yöntemleri

Personeli Etkili ve Verimli Yönetme Yöntemleri	
Nitelikli ve yetenekli kişileri işe almak ve bu kişilerle çalışmak	Personele danışmak; personelin görüş ve önerilerini almak
İşe yeni başlayan personel ile ilgilenmek	Personelden periyodik bilgi ve rapor almak
Personeli bilgili ve yetenekli olduğu alanda çalıştırmak	Kademe atlayarak emir vermemek
Niteliksiz ve gereksiz fazla personel çalıştırmamak	Personele yalan söylememek, verilen sözü tutmak
Personeli iyi tanımak, personelin iyi yanlarını almak	Personele karşı adil, objektif ve tarafsız olmak
Personele adıyla hitap etmek	Çalışma saatlerini uzatmamak
Personele işini-görevini-mesleğini sevdirmek	Personeli yedeklemek
Personelin eğitilmesini ve yetiştirilmesini sağlamak	Personele karşı kin tutmamak; anlayışlı, alçakgönüllü, hoşgörülü ve affedici olmak
Personele bağlılık-aidiyet duygusu aşılacak	Personel ile düzenli toplantı yapmak
Personele, müşteriye hizmet duygusu aşılacak	Personele karşı uygunsuz, seviyesiz söz ve davranışlardan kaçınmak
Personele inanmak ve güvenmek	Personel ile çıkar ilişkisine girmemek
Personele parasal, sosyal hak ve olanaklar sağlamak	Personele karşı daima iyi niyetli olmak ve iyilik yapmak
Personeli korumak ve savunmak	Çıkarıcı ve fırsatçı personeli korumamak
Personele yükselme olanakları sağlamak	Personelin özel yaşamına; özel durum ve sorunlarına karışmamak
Çalışma ortamı ve koşullarını iyileştirmek	Personelin yanında, astları ve üstleri eleştirmemek
Personele, yaptığı işe önem ve değer vermek	Personel arasında ne düşündüğünü ve neler konuşulduğunu araştırmamak; ispiyonculuğu teşvik etmemek
Personelin durumu ve sorunlarıyla ilgilenmek	Disiplinli olmak ve disiplini sağlamak
Personelin gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılamak	Personelin şikayetlerini dinlemek ve şikayet kapısını açık tutmak
Personelin sorularını cevaplandırmak	Personelin performansını değerlendirmek
Personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemek	Personeli ve yaptığı işleri kontrol etmek ve denetlemek
Personel arasında adil ve dengeli bir iş bölümü ve iş dağılımı yapmak	Personeli başkalarının yanında tenkit ve tehdit etmemek
Personele sürekli emir vermemek ve emir verme yöntemiyle yönetmemek	Suç işleyen personeli cezalandırmak (Ceza, hiçbir zaman disiplin ve otorite aracı olarak kullanılmamalıdır)
Personele öncü ve örnek olmak	Hata yapan personeli uyarmak
Personeli motive etmek	Başarılı ve çalışkan personeli ödüllendirmek
Personeli tebrik ve takdir etmek	Verilen emirler uygulanabilir olmalıdır
Personele inisiyatif ve sorumluluk vermek	Emir açık, (net) göreve ve mevzuata uygun olmalı ayrıca gerektiğinde açıklanmalıdır
Gerekli kaynakları sağlamak	Emir verirken astın psikolojik ve moral durumunu dikkate almak
Personeli dinlemek	Emirler izlenmeli ve kontrol edilmelidir. Emirlerin sonucu istenmelidir

Kaynak: (Aytürk, 2003:193-259'dan tablolaştırılmıştır.)

EK: 4. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMANIN KOŞULLARI VE KURALLARI

Tablo 35. Örgütlerin Yönetimde Başarılı Olmanın Koşulları ve Kuralları

Örgütlerin Yönetiminde Başarılı Olmanın Koşulları ve Kuralları	
Amaç ve hedefleri belirlemek	Planlı, düzenli, etkili ve verimli çalışmak
Gerçekçi planlama yapmak	Kendini iyi yetiştirmek ve sürekli geliştirmek
Kaynakları sağlamak, etkili ve dengeli kullanmak	Başarılı yöneticilerin tecrübelerinden yararlanmak
Yapılan işleri ve çalışanları örgütlemek	Hatalardan ders almak, tecrübe kazanmak
İşbirliği ve eşgüdüm sağlamak	Fırsat yaratmak ve fırsatlardan yararlanmak
Etkin ve dinamik bir ekip kurmak	Engelleri aşmak
Astlara yetki ve sorumluluk vermek	Olumlu düşünmek ve olumlu olmak
Çalışanların katılımını sağlamak, katılımcı yönetimi uygulamak	Mesleğini ve işini sevmek
Personeli etkili ve verimli çalıştırmak	Özeleştiri yapmak
Örgütte işi ve işgöreni eşit tutmak	Yenilikçi, üretici ve yaratıcı olmak
Örgütte çalışanların çıkarını, amacını, kuralını ve politikasını dikkate almak	Rekabet etmek
Örgütte sosyal işlere ve etkinliklere önem vermek	Etkin olmak
Örgütsel ve yönetsel sorunları çözmek	Sabırlı ve soğukkanlı olmak
Etkili, süratli ve isabetli karar vermek	Dinamik ve enerjik olmak
Zamanı etkili ve verimli kullanmak	Cesur olmak, kendine güvenmek
Örgüt kültürünü oluşturmak	Güvenilir olmak ve güven vermek
Örgütte değişimi ve gelişimi sağlamak	Açık, samimi ve dürüst olmak
Bilgisayar kullanmak ve yönetim bilişim sistemini uygulamak	Hırslı, inançlı ve mücadeleci olmak
Toplam kalite yönetimini uygulamak	Uyumlu, geçimli, esnek, ölçülü ve dengeli olmak
Bürokratik iş ve işlemleri basitleştirmek; iş verimini yükseltmek, alıcıları memnun etmek	Etkili ilişki ve iletişim kurmak
Örgütün kurumsal bilgileri ile istatistiklerini bilmek	Personele karşı iyi olmak, iyilik yapmak
Hukuksal ve idari mevzuatı bilmek, doğru iş yapmak	Başarıyı paylaşmak

Kaynak: (Aytürk, 2003:75-137'den tablolaştırılmıştır.)

EK: 5

İŞLETME YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın yönetici,

Bu çalışma “İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi”ni belirlemeye yönelik bir araştırma olup, yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Sizin bu araştırmaya katılmanız, çalışmam açısından büyük önem taşımaktadır ve hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacaktır.

Ankette yer alan soruları, gerçek durumunuzu yansıtacak şekilde, 5 seçenekten sadece birini daire içine alarak doldurmanızı rica edeceğim. Soru formlarını doldurduktan sonra, size anket ile birlikte gönderilen zarfa koyarak herhangi bir posta kutusuna atabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ergül ACAR (Y.Lisans Öğrencisi)
Mustafa Kemal Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ANTAKYA – HATAY

e-mail : acar-1945@hotmail.com
acar_ergul@yahoo.com

BİRİNCİ BÖLÜM :

1	Cinsiyetiniz?		
2	Yaşınız?		
3	Medeni durumunuz?		
4	Öğretim düzeyiniz?	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y.Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
5	Öğretim aldığınız alan?	<input type="checkbox"/> İktisadi ve İdari Bilimler <input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/> Diğer:		
6	Mesleki hayatta toplam çalışma yılınız? Yıl		
7	İşinizden tatmin düzeyiniz?	<input type="checkbox"/> Çok Yüksek <input type="checkbox"/> Yüksek <input type="checkbox"/> Orta	<input type="checkbox"/> Düşük <input type="checkbox"/> Çok Düşük	

İKİNCİ BÖLÜM :

Sıra No	DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Hangi duyguları hissettiğimi nedenleri ile birlikte bilirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Hislerimin performansımı nasıl etkilediğini anlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Güçlü ve zayıf yönlerimin farkındayım	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Sürekli öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye açığım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Yeteneklerimin ve değerimin farkındayım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Cesurumdur, beğenilmeyen fikirleri rahatlıkla söylerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Sıkıntı verici ve yıkıcı duygularımı etkili bir biçimde idare ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Özüm ve sözüm bir olup, astlarıma doğru ve dürüst davranırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Daima kararlı ve ilkeli bir davranış sergilerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Yükümlülüklerimi yerine getiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Sözlerimi tutar, düzenli ve dikkatli çalışırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Olaylara geniş açıdan bakar, tepki ve taktiklerimi değişen koşullara uyarlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Yeni fikir, yaklaşım ve bilgilere açığımdır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Sorunları çözecek özgün fikirler üretirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	Daima bir mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme arayışı içindeyim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	Kendimi zorlayacak hedefler belirler, sonuçlarını hesap ederek riske girerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	İşletmenin hedefiyle uyumluyum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	İşletmenin hedefine ulaşması için özveride bulunurum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	İşin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Fırsatları takip eder, fırsat doğduğunda ise harekete geçerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	Engellere ve yenilgilere rağmen, hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürüm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	Başkalarının (Astar veya müşteriler (alıcılar)) hislerini ve bakış açılarını sezer, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26	Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyiciyimdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27	Astarımın gelişim ihtiyacını sezer, yeteneklerini pekiştiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Sıra No	DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
28	Astlarımla güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29	Müşterilerin (Alıcıların) ihtiyaçlarını önceden tahmin eder, karşılarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30	Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar bulurum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31	İnsanlar arasındaki farklılıkları birer fırsat olarak kullanırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32	Farklı alt yapı ve dünya görüşlerine sahip insanlara anlayış gösterir, saygı duyar, önyargı ve hoşgörüsüzlüğe izin vermem.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33	İşletme içi ve dışındaki tüm gerçekleri doğru algılarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34	İşletme içindeki politik, sosyal ve duygusal akımlar ile güç ilişkilerini kavrarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35	İnsanları ikna etmek için etkili ikna taktikleri kullanırım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36	İnsanların gönlünü kazanmakta becerikliyim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37	Açık iletişimi destekler, iyi dinler ve inandırıcı mesajlar yollarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38	Karşılıklı ilişkilerde etkiliyimdir, mesajımın tonunu iyi ayarlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39	Anlaşmazlıklarda görüşme yoluyla uzlaşma ve çözüm sağlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40	Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
41	Astlarıma ve ekiplerime ilham verir, yol gösteririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
42	Astlarımla yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol gösteririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
43	Gerektiğinde değişimi teşvik eder, başlatır ya da yönetirim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
44	Değişimi savunur, takibinde astlarımla yardımını sağlarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
45	Amacıma hizmet edebilecek karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri geliştiririm.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
46	Çalışanlar arasında dostluk kurarım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
47	Dostane, işbirlikçi bir ortam yaratır ve teşvik ederim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
48	Ortak hedefler doğrultusunda planları, bilgiyi ve kaynakları astlarımla paylaşarak işbirliği yaparım.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
49	Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluştururum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
50	Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : Aşağıdaki yönetsel uygulamaların kullanılma düzeyini belirtiniz.

Sıra No	YÖNETSEL UYGULAMALAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Takım çalışmasına önem veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Kırtasiyecilik ve bürokratik engellerle boğuşulmuyor	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	İşletme içinde çok yönlü bir iletişim ağı bulunuyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	İnsan kaynakları etkili kullanılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geri bildirim sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Müşterilerin (Alıcıların) ihtiyaçlarına uygun ürün üretiliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Müşterilere nitelikli ürünler sunuluyor.					
8	Müşterilerin güven ve beğenisi kazanılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Müşterilere hızlı hizmet veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Müşteri mutluluğu ve müşteri tatminine önem veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	İşgörenlere yeterli yetki devredilerek, özgür çalışmaları sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	İşgörenlerin girişimciliği ve yaratıcılığı destekleniyor	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	İşgörenler başarılarından dolayı ödüllendiriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	İşgörenlerin yeterli düzeydeki kusurları hoşgörü ile karşılanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	İşgörenlerin ürün ve hizmetlerde yenilik yapmaları sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	İşgörenlere güveniliyor, saygı duyuluyor ve elverişli bir ortamda çalışmaları sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	İşgörenlerin yetişmesi ve gelişmesi için imkan ve ortam hazırlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	İşgörenlerin gereksinimlerinin ve işten doyumlarının sağlanmasına özen gösteriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	Ortaya çıkan çatışmaların yönetiminde beceriklilik gösteriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	İşgörenlerin kararlara katılmasına önem veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	İşgörenler arasında çok yönlü ve iyi işleyen bir iletişim ağı bulunuyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	İşgörenlerin paylaşabileceği değerler ve normlar üretiliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	İşgörenlerin yönetiminde bu değerler ve normlar kullanılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	İşgörenlerle tartışılarak, örgütsel amaçlar birlikte saptanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	Örgütsel amaçlar açık ve seçik olarak ortaya konuyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
26	Örgütün birim ve bölümleri arasında koordinasyon sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27	Örgütsel önderliğe önem veriliyor	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28	En iyi üretilen ürünler üretiliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Sıra No	YÖNETSEL UYGULAMALAR	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
29	Uzmanlık alanının dışına çıkılmıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30	Uzmanlaşmadan değişik ürünler üretilmiyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31	İşbölümleri yapılarak, işgörenlerin tecrübelerinden yararlanılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32	İşgörenler en iyi yapabilecekleri görevlerde çalıştırılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33	İşgörenler arasındaki uzmanlaşmanın dengeli olmasına önem veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34	Örgütsel yapıda gereksiz departman ve mevkiler bulunmuyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35	Çatışma, sürtüşme ve yarışmayı en aza indirmek için çok az sayıda danışman uzman çalıştırılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36	Bürokratik engellerin alt seviyeye indirilmesine çalışılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37	Küçük üretim birimlerine ve takımlara yeterli özgürlük veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38	Kuralların katı olmamasına özen gösteriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39	İşletmede, usta işgörenlerin çalıştırılmaları tercih ediliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40	Sınırlı da olsa; karar alma, politika ve strateji belirleme yetkisi yerel birimlerde de bulunuyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
41	Üst yönetim ile yerel yönetimler dengeli çalışıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
42	Yerel yönetimler, girişimciliği azaltmayacak bir özerklikte bulunuyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
43	Yerel yönetimler, merkezi üst yönetimin denetimi altında bulunuyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
44	Tüm işler, gerçekçi planlara dayandırılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
45	Planların nitelikli olmasına önem veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
46	Planların uygulanmasının denetimi, özdenetimle sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
47	Planların esnek olmasına ve değişen koşullara uydurulmasına özen gösteriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
48	Planların uygulanabilmesi için gerekli araç ve gereç sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
49	Planların kararlılıkla uygulanması sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
50	Çevreyle iyi bir etkileşim ve iletişime önem veriliyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
51	Girdi veren diğer örgütlerle iyi bir hava içinde çalışılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
52	Olumsuz dış etkenlere karşı konuluyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
53	Topluma yararlı olunmaya çalışılıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
54	Topluma iyi yurttaş olduğu davranışla sergileniyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
55	Ortaklara iyi kazanç sağlanıyor.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)