

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

TAKIM ÇALIŞMASINDA DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ
(Yüksek Lisans Tezi)

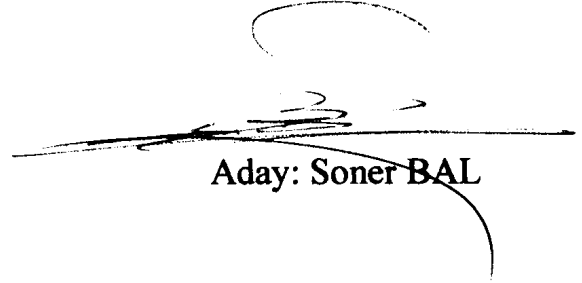
Tez Hazırlayan:
Soner BAL
Öğrenci No:
050744063

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Sevda ERGENEKON

İSTANBUL, 2007

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. ..1...1.08/1.2007



Aday: Soner BAL

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11.12.2007

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050744063 numaralı *Soner Bal*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*TAKIM ÇALIŞMASINDA DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ*" tezini, Yönetim Kurulumuzun 04.10.2007 tarih ve 2007/49 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SEVDA ERGENEKON




PROF.DR. MUSTAFA DELİCAN

ÜYE
DR. ZÜLFİKAR ÖZKAN



TAKIM ÇALIŞMASINDA DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ

Tezi Hazırlayan: Soner BAL

Özet

Günümüz işletmeleri hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla değişimleri yakından takip etmekte ve meydana gelen bu değişimlere kendilerini adapte etmeye çalışmaktadırlar. Takım çalışması uygulamaları bu değişimler içerisinde en çok dikkati çekenlerden birisidir. Bugün neredeyse bütün işletmelerin misyon ifadelerinde takım ve takım çalışması kavramlarının yer alması da bu kavrama verilen önemin bir ifadesidir. Son yıllarda takım çalışmasını uygulayan işletme sayısında hızlı bir artış görülmektedir. Ülkemizde ise takım ve takım çalışması uygulamaları çok yeni kavramlar olup, bu konuda yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Takım çalışması uygulamalarından yararlanan işletmelerin temel amaçlarından birisi de takımın yüksek performans göstermesidir.

Duygusal zeka kavramı, son on yıl içerisinde insan davranışları ve insan beyninin fonksiyonları üzerinde yapılan bilimsel araştırma verilerinin ışığında gittikçe artan bir ilgiyle kabul görmektedir. Birçok bilim adamının kabul ettiği gibi topluma uyum sağlamış başarılı bir kişi olabilmenin yolu, hem bilişsel zekaya hem de duygusal zekaya sahip olmaktan geçmektedir.

Yapılan araştırmalar bilişsel zekanın hayattaki başarıya katkısının % 10'dan fazla olmadığını göstermektedir. Yani sadece yüksek I.Q. başarının, prestijin veya mutlu bir yaşamın garantisi değildir.

Duygularını iyi bilen, duygularını kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayabilen ve bunları ustalıkla idare edebilenler hayatlarının gerek özel gerekse mesleki alanlarında daha mutlu ve üretken olurlar. Duygularını kontrol edemeyen kişiler ise net düşünme ve işlerine konsantre olma yeteneklerini engelleyen içsel bir mücadeleye girerler.

Bu çalışmada takım çalışması ile takım performansı arasındaki ilişki, takım çalışmasına ilişkin motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ele alınarak takım çalışmasında duygusal zekanın yeri ve önemi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım Çalışması, Bilişsel Zeka (I.Q), Duygusal Zeka (E.Q), Ekip.

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN TEAM WORK

Presented by: Soner BAL

Abstract

As in order to compete with today's fast changing competitive environments, organizations must adapt with those changes. Team working and collaborate applications are the most attention worthy ones of the mentioned changes. Almost all the organizations today have team work expressions within their mission and objectives sentences to point the importance attributed to the team work concept. Within recent years the number of organizations which has applied the team work concept within their bodies are considerably increased. In our country the team and the team working concepts have been recently considered and there are limited number of researches performed in this area. One of the main objectives of the organizations which considers the team work concept is to increase the level of their team work performance.

As a result of scientific researches conducted on the functions of human brain, emotional intelligence has gained considerable importance in last decade.

As many scientists who had worked in this area say that people who are identified as successful in their life have both high I.Q. and E.Q. levels.

I.Q. alone is not enough to have a success and happiness. According to the scientists and the research results the contribution of I.Q. to the overall success in life is not more than 10 %.

People who have empathy for others and well aware of their own emotions with the ability to control them have happier and more productive lives compared to those who are lack of those abilities.

The purpose of the thesis is to question and find out any possible relationship between team work, team work performance, team work motivation, communication skills, leadership and harmony can be considered as the other influencers of the relationship.

Key Words: Team Work, Intelligence Quotient (I.Q.), Emotional Quotient (E.Q.), Team.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IV
Kısaltmalar	V
Giriş	1

I. BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA

1. DUYGUNUN TANIMI	3
2. ZEKANIN TANIMI	7
3. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ GELİŞİMİ	9
4. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI	11
5. DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİKLERİ	15
6. DUYGUSAL ZEKA İLE BİLİŞSEL ZEKANIN KARŞILAŞTIRILMASI	19
7. DUYGUSAL ZEKANIN GELİŞTİRİLMESİ	21
8. CİNSİYETLER AÇISINDAN DUYGUSAL ZEKA	23
9. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK	25

II. BÖLÜM TAKIM ÇALIŞMASI

1. TAKIMIN TANIMI	29
2. TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ	30
2.1. Yüksek Performanslı Takım	31
2.2. Etkin Takımın Özellikleri	33
3. ETKİLİ BİR TAKIM ÜYESİNİN ÖZELLİKLERİ	34
4. TAKIMLARIN OLUMLU ETKİLERİ	35
5. TAKIM TİPLERİ	35
6. TAKIMLARIN İŞLEYİŞİ	36

7. TAKIM OLUŞTURMA	37
7.1. Takım Oluşturma Stratejileri	37
7.2. Takım Oluşturma Aşamaları	38
8. TAKIMLARIN BENİMSEMELERİ VEYA KAÇINMALARI GEREKEN UYGULAMALAR	39
9. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI	40
9.1. Takım Çalışmasının Kuruma Yararları	41
9.2. Takım Çalışmasının Çalışanlara Yararları	41
10. TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI	42
11. TAKIMLARIN KARAKTERİŐTİKLERİ	45

III. BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA DUYGUSAL ZEKA

1. YÜKSEK DUYGUSAL ZEKALI TAKIMLAR	46
2. TAKIM ÇALIŞMASINI GÜÇLEŞTİREN ENGELLER	46
2.1. Yönetimsel Engeller	47
2.2. Takım Üyeleri Tarafından Çıkartılan Engeller	47
2.3. Lider Tarafından Çıkartılan Engeller	47
2.4. Engelleri Aşmak	48
3. TAKIM PERFORMANSI	48
3.1. Takım Performansı Kavramı	49
3.2. Takım Performansının Ölçümü	51
3.3. Takım Performansına Etki Eden Faktörler	52
3.3.1. Motivasyon	53
3.3.2. İletişim	56
3.3.3. Liderlik	59
3.3.4. Uyum	61
3.3.5. Heterojenlik	63
3.4. Performans Belirleme Aracı Olarak Duygusal Zeka	65
4. KURUMSAL DUYGUSAL ZEKA	66
4.1. Kurumsal Duyguları Tanımak	68
4.2. Kurumsal Duyguları Yönetmek	69

4.3. Kurumsal Motivasyon	70
4.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık	70
4.5. Kurumsal Sosyal Yetiler	71
5. ÇALIŞMA ORTAMINDA DUYGUSAL ZEKANIN YERİ	72
5.1. Çalışma Ortamında Duygusal Zeka	72
5.2. Duygusal Zekanın İş Hayatında Başarıya Etkisi	76
6. EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME	80
6.1. Ekip Çalışması ve İş Yaşamında Sinerji	80
6.2. Ekibin Temel Taşları ve Riskler	83
6.3. Ekip Çalışmasına Yatkın Kişilerin Özellikleri	85
6.4. Ekip Çalışmasında İnsan İlişkileri	86
6.5. Ekip Çalışmasını Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Kültürel Ögeler	84
6.6. Ekip Çalışmasının Temeli	88
6.6.1. İş Yerinde Güven Duygusu Yaratmak	88
6.6.2. Güven Duygusunu Harekete Geçirmek	88
6.6.3. Sonuçlara Yönelik Olmak	88
6.6.4. Bütünlük İçinde Davranmak	89
6.6.5. İlgi Göstermek	89
7. TAKIMLARDA DUYGUSAL ZEKAYI YARATMAK VE YÖNETMEK	89
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	96
ÖZGEÇMİŞ	101
EKLER	102

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. I.Q. ve E.Q Farklılığı	20
2. Takımların Karakteristikleri	45
3. Duygusal Zekası Yüksek Kurumların Karakteristik Özellikleri	71
4. Duygu ve Kişilik Güdümlü İnsanların Özellikleri	76
5. Takımların Etkinlik Modeli	91
6. Takımların Duygusal Zekalarını Geliştirmek	92

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.p.	Adı Geçen Proje
E.Q.	Emotional Quotient (Duygusal Zeka)
I.Q.	Intelligence Quotient (Bilişsel Zeka)
T.D.K.	Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde yönetimlerin odaklandığı temel kriterler etkinlik ve verimlilik. Bu yüzden insana ve teknolojiye yapılan yatırımların asıl amacını etkinlik ve verimliliği artırarak performansı yükseltmek olarak açıklayabiliriz. Performansın yükseltilebilmesi ise büyük ölçüde bilgili ve yetenekli insanların birlikte ve uyum içinde çalışmasına bağlıdır. Bugünün iş dünyasında personelin performansını artırmak demek işletmenin performansını artırmak demektir. Bu amaçla yapılan ve çalışanların performansını artırmak için kullanılan ve son yıllarda gelişen en dikkat çekici uygulamalardan birisi de kuşkusuz 'takım çalışması' uygulamalarıdır.

İşletmeler çalışanlarından daha verimli ve daha etkin sonuçlar almak için insan kaynakları üzerinde yoğun olarak durmaya başlamışlar; bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli ve etkili olmadığını gördükten sonra da takım çalışmaları uygulamalarını hayata geçirmişlerdir. Yoğunlaşan rekabet baskısıyla mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, personelin motivasyonunu ve performansını artırdığını kabul etmektedir.

Takım çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu sinerjik bir etkinin varlığı dolayısı ile takım çalışmasının etkinliği birçok faktöre bağlı bulunmaktadır. Motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik bu faktörlerin başında gelmektedir. Bu faktörlerin her biri doğrudan ya da dolaylı olarak birbirlerini etkilemekte ve bir bütün olarak takımın performansına yansımaktadır.

Gelişen teknoloji ve uzmanlaşmanın sonucunda zorunlu hale gelen takım çalışmasında, takımı oluşturan çalışanların davranış biçimleri büyük önem taşımaktadır. Takım çalışanlarının gelişen olayları başkalarının gözüyle görebilmeleri, iş birliğine açık olmaları, takımın çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurabilmeleri, inisiyatif alabilmeleri ve kendi kendini motive edebilmeleri gibi kişilik özellikleri, takım performansını doğrudan etkileyen özellikler haline gelmiştir. İşte bu özellikler; kişilerin sahip olduğu duygusal zekayı oluşturan özelliklerdir.

İnsanların akademik zeka (I.Q.) düzeyleri, duygusal zeka (E.Q.) düzeyleriyle doğrudan bağlantılı değildir. Yapılan araştırmalara göre; işlerinde başarılı olan çalışanların çoğunluğu normal zeka seviyesinde fakat yüksek duygusal zekaya sahip kişilerden oluşmaktadır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında duygusal zekanın, iş yerinin etkinliğini, verimliliğini ve performansını doğrudan etkilediğini fark eden kuruluşlar, çalışanlarının

duygusal zekalarının geliştirilmesine yatırım yapmayı zorunlu ve vazgeçilmez bir gereklilik olarak kabul etmişlerdir. Yaptıkları bu yatırımın da kuruluşlarına, içinde buldukları piyasa koşullarında büyük rekabet avantajı kazandırdığını görmüşlerdir. Bütün bu gelişmelerin sonucunda takım çalışması uygulamaları da önemli, gerekli ve kaçınılmaz olmuştur. Bu nedenle, işletmelerin verimliliklerini ve etkinliklerini artırabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmeleri için, çalışanları arasında sinerjik bir etki yaratabilecek olan takım çalışması uygulamalarına yönelmeleri ve çalışanlarının duygusal zekalarının eğitim verilerek geliştirilmesine çalışmaları gerekmektedir.

Bu tezde takım çalışması açısından duygusal zeka konusu işlenecektir. Duygusal zekanın takım çalışmasını olumlu yönde etkilediği varsayımı test edilecektir. Bu çerçevede tez üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde duygusal zekanın kapsamı, duygusal zeka ile ilgili kavramlar ve olgular incelenmiştir. İkinci bölümde takım çalışmasının özellikleri, takımların oluşumu, takım çeşitleri, takımların işleyişi ve yararları ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise takım çalışması ile duygusal zeka arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

I. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1. DUYGUNUN TANIMI

Duygusal zeka kavramına başlamadan önce, bu zeka türünü oluşturan temel unsurun, yani ‘duygu’ nun ne olduğunu, temel duygu kümelerini ve duyguların insan hayatındaki yerini incelemek gereklidir.

“Bir yüzyılı aşkın bir süredir psikologların ve felsefecilerin kesin anlamı üzerinde tartıştıkları bir terimdir duygu. Duygular gibi karmaşık bir konuyu net bir şekilde anlayabilmek için, öncelikle duygudan genel olarak ne anladığımız sorusunu sormak gereklidir. Duygu kelimesi Latince ‘movere’ (Türkçe: Hareket etme) kökünden gelmekte, kelimeye ‘e’ ön ekini geldiğinde ise ‘öteye hareket etme’ manasına gelmektedir.”¹

Oxford İngilizce sözlüğünde duygu; herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Daniel Goleman’a göre duygu; “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir.”²

Nico H. Frijda ise duyguyu; “değişime hazır olma veya çevreye ve/veya içsel öğelere bağlı olarak ilişkileri sürdürmenin dahil olduğu edilgen hareket hazırlığı ve doğal hareket kontrolü” olarak tanımlamaktadır.³

Bir başka tanımda ise duygu; “hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir hareket” olarak izah edilmiştir.⁴

İnsan duyguları modern psikoloji bilimi gelişene kadar çok sayıda disiplinin ele alınıp, çözmeye çalıştığı konulardan birisi olmuştur. Son yüzyılda ise duygu kavramı ve türleri sosyo-psikolojik teoriler ile etkili biçimde açıklanabilmiştir.

Psikolojide “duygularla ilgili ilk çalışmaları 1880’li yıllara kadar dayandırmak mümkündür. O yıllarda ilk olarak William James’in çalışmalarında duygu; heyecan

¹ Konrad,S., Hendl, C., Duygularla Güçlenmek (Çev.M. Taştan), İstanbul, 2005, s.17.

² Goleman, D., Duygusal Zeka (EQ) Neden İ.Q.’dan Daha Önemlidir? (Çev.B.S. Yüksel), İstanbul, 2006, s.373.

³ Yaylacı, G. Ö., Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, İstanbul, 2006, s.39.

⁴ Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2002, s.73.

verici gerçeğin doğrudan algılanmasını izleyen bedensel değişimler ve değişikliklere gösterdiğimiz hisler olarak tanımlanmıştır.”¹

“Duygu; farkına varılan bir hissin kuvvetlenerek, bilinçte ve bedende genel bir uyarılmışlık hali oluşturmasıdır. Korku, üzüntü, aşk gibi... Hormonların bedenimizde ve beynimizde ortaya çıkan etkileridir duygular.”²

“Konuşma dilinde duygu kelimesinin iki anlamı vardır: Birinci anlamında insanın korktuğu anda hissettiği şey olarak kabul edilir. İkinci anlamında ise, hissedilenin yanı sıra, o ruh hali içerisindeki beden duruşu ve ifadesini de kapsamaktadır. Korktuğumuz zaman avuçlarımızın terden sıırsıklam olması gibi. Burada duygu üst kavram, his ise alt kavram olarak karşımıza çıkar.”³

“Daniel Goleman’da duyguları kümeler ya da boyutlar bağlamında düşünmekte; öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, utanç ve benzeri başlıca kümeleri duygusal hayatımızın sonsuz çeşitliliğinin bir kanıtı olarak görmektedir. Bu kümelere her birinin özünde temel bir duygusal çekirdek bulunduğunu ve bu çekirdekte temel duygunun akrabalarının sayısız mutasyonlarla halkalar halinde yayıldığını vurgulamaktadır. Goleman, dış halkalarda ruh halleri olduğunu; teknik açıdan bunların duygudan çok daha sessiz ve kalıcı olduğunu belirtmektedir. (Bütün gün öfkenin hararetine kapılmak ender rastlanan bir durumken, örneğin hırçın ve sinirli bir ruh hali içinde bulunmak o kadar ender görülen bir hal değildir ve bu ruh hali daha kısa süreli öfke nöbetlerini kolayca başlatabilir). Ruh halinin ötesinde mizaç, yani insanları melankolik, çekingen ya da neşeli yapan belli bir duygu ya da ruh halini uyandırma eğilimi vardır. Bu tür duygusal yatkinlıkların ötesinde de; klinik depresyon ya da insanın kendisini zehirleyen bir duruma mahkum olduğunu hissettiği sürekli kaygı gibi bariz duygu bozuklukları bulunmaktadır.”⁴

Psikiyatrist Nevzat Tarhan duyguları; olumlu duygular ve olumsuz duygular olarak iki başlık altında değerlendirmektedir. Tarhan’a göre olumlu duygular; sevgi, güven, ümit, iyimserlik, merhamet ve şefkat, mutluluk, estetik duygusu, sorumluluk, vefa, adalet, sabır ve sonsuzluk duygusu. Olumsuz duygular ise; bencillik, gurur, kibir, üstünlük duygusu, utanç, şüphe, kıskançlık, öfke, üzüntü ve kin duygularıdır.

¹ Yaylacı, a.g.k., s.41.

² www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=245 (07.05.2006)

³ Konrad, Hendl, a.g.k., s.18.

⁴ www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc. (13.11.2006)

“Karışimleri, çeşitlemeleri, mutasyonları ve nüanslarıyla yüzlerce duygudan söz edebiliriz. Herkes aynı düşüncede olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürüyor. Bu kümelerin başlıca adayları ve bazı üyeleri şöyle:

Öfke: Hiddet, hakaret, içleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik olduğunda 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 görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet.

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak.

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

Utanç: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet.”¹

- Duygular Neye Yarar?

Duygular çok çeşitli etkenlerle ortaya çıkarlar ve her duygu bizi bir şekilde yönlendirir. Gerek iş hayatında, gerekse günlük hayatta sürekli olarak diğer insanlarla irtibat halindeyiz. Trafikteyken, alışverişteyken veya evdeyken duygularımız tamamen farklıdır. Her durumda bizi farklı bir ruh haline dönüştüren duygularımızın hayatımızda neye yaradığını değerlendirelim.

“Sosyo-biyoloğlara göre duygularımız; tehlike, acı bir kayıp, zorluklara karşın bir hedefe doğru ilerleme, eşine bağlanma ve bir aile kurma gibi yalnızca akla

¹ Goleman, a.g.k., s.373.

bırakılamayacak durum ve görevlerde yol göstericidir. Her duygu bizi bir şekilde hareket etmeye hazırlar; her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde bizi yönlendirir.”¹

“Duyguların insanları canları pahasına dahi olsa nasıl yönlendirdiğine dair Amerika’da yaşanan trajik bir olayı örnek verelim;

Beyin felci yüzünden tekerlekli sandalyeye mahkum olmuş on bir yaşındaki kızları Andrea’ya hayatlarını adayan Gary ve Mary Jane Chauncey çiftinin son dakikalarına bir göz atalım. Chauncey ailesi, Louisiana’nın nehir bölgesinde bir çarpma sonucu hasar gören demiryolu köprüsünden nehre yuvarlanan Amtrak treninin yolcularındandı. Karı-koca öncelikle kızlarını düşünerek, Andrea’yı su alarak gittikçe batan trenden kurtarmak için ellerinden geleni yapıp bir şekilde onu camdan iterek kurtarma ekibine ulaştırdılar. Kendileri ise sulara gömülen vagonun içinde can verdiler.

Andrea’nın hikayesi, son dakikalarında çocuklarının hayatta kalmasını sağlamak için kahramanca çabalayan bir anneyle babanın neredeyse efsanevi cesaretini anlatıyor. Kuşkusuz insanlık tarihiyle tarih öncesi ve en az bir o kadar da türümüzün evrim süreci çocukları uğruna kendini feda eden ailelerle ilgili bu tür sayısız örneklerle dolu. Bir kriz anında bu tüyler ürpertici kararı veren aile açısından bu sevgiden başka bir şey değildir. Duyguların amaç ve gücünü anlatan bu kahramanlık örneği, insana kendini feda ettiren sevginin ve aslında hissedilen her duygunun insan hayatındaki merkezi yerine tanıklık ediyor. Bu durum en derin hislerimizin, tutkularımızın, özlemlerimizin, temel rehberlerimiz olduğunu gösteriyor. Türümüz var oluşunu büyük ölçüde duyguların insan ilişkilerindeki gücüne borçludur. Bu güç olağanüstüdür: Sadece kuvvetli bir sevgi -bağrına bastığı çocuğunu acilen kurtarma gereği- bir anneyle babanın kendi yaşamlarını devam ettirme dürtüsünü bastırabilir. Zihin gözüyle bakıldığında, kendini bu şekilde feda etmek akıl dışı olarak değerlendirilebilir ancak kalbin gözüyle bundan başka seçenek yoktur.

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak, üzücü bir dar görüşlülüktür. Salt zekaya, yani I.Q.’nun ölçtüğü şeye verdiğimiz değer ve önemde çok aşırıya gitmişiz. Duygular bize hakim olduğu sürece zeka iyi ya da kötü hiçbir yere varamaz.”²

¹ www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc. (13.11.2006)

² Goleman, a.g.k., s.29, 30.

Bu örnekte duygularımızın bizi nasıl yönettiği ve beynimizi nasıl yönlendirdiği; bazı durumlarda ise duygularımızın nasıl aklımızın önüne geçebildiği görülmektedir.

Sosyolog ve psikologların bugün yapmaya çalıştıkları şeyin; duyguların yerine akli koymak değil, ikisi arasındaki dengeyi bulmaya çalışmak olduğunu görüyoruz. Yukarıdaki örnekte duyguların akıldan bağımsız olarak hareket ettiği görülüyor. Akıl ve kalbin uyumlu bir şekilde çalışması için öncelikle duyguları zekice kullanmanın ne demek olduğunu daha iyi kavramamız gerekiyor.

2. ZEKANIN TANIMI

Zekayı; kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak tanımlayabiliriz.

Zeka; kişinin doğuştan sahip olduğu, genetik olarak nesilden nesile aktarılan ve öğrenme, deneyim ve çevreden kaynaklanan etkenlerle şekillenen bir beceri veya bilgiyi işleme yeteneğidir. Zeka, bireyler arasındaki farkı belirler.

Başka bir tanımda zeka; “bilgiyi elde etme, öğrenme ve problem çözmeye imkan veren bilişsel yetenekler bütünü olarak tanımlanabilir. Genel zeka düzinelerce birbiriyle ilişkili mental becerileri içeren geniş bir kavramı ifade etmektedir. Psikolog Willian Lois Stern’e göre zeka; düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceridir; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel uyum sağlayabilme durumudur.”¹

“Amerikalı psikolog David Wechsler’e göre ise zeka; bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücü gibi ferdin global başarılarıdır.”²

“Zeka; I.Q. testleriyle ölçülen şey olarak tanımlanabilir. Kelimenin en geniş kapsamıyla; bir problemi mantıksal olarak analiz etmek ve çözmek için gereken bir dizi beceridir. I.Q. (Intelligence Quotient) ile ifade edilir. I.Q; bireyin standart zeka testinde aldığı puanın takvim yaşına bölünmesiyle elde edilir.”³

¹ Yaylacı, a.g.k., s.18.

² Konrad, Hendl, a.g.k., s.41, 42.

³ Mervelede, E.P., Vandamme, R., Bridoux, D., 7 Adımda Duygusal Zeka (Çev.T. Kırca), İstanbul, 2006, s.25.

Zeka, birbirinden farklı alanlara yayılan beyin gücünün kapasitesi, bu kapasitenin verimli kullanılabilmesi ve bu kullanımın dengesi olarak tanımlanabilen bir sinerjidir.

Bu tanımlara göre zekayı kapsayan unsurları ise; yüksek düzeyde zihinsel beceriler, soyut muhakeme yapabilme, zihinsel temsil, problem çözme, karar verme, öğrenme yeteneği ve çevrenin taleplerini etkili bir şekilde karşılayabilme becerisi olarak açıklayabiliriz.

- Zekanın Yeni Boyutları

Zeka, birbirinden ayrı faktörlerden oluşur. Mesela bir matematik probleminin çözümünde birden fazla faktör rol oynar. Sayı ve kelime cinsinden sembolleri soyut zekamızla, çeşitli makineleri kullanabilme yeteneğini mekanik zekamızla, insanlarla iletişim kurma ve onları anlama yeteneğini ise sosyal zekamızla açıklayabiliriz.

“Zekayı eksik, eksik olduğu için de yanlış tanımlamanın hayatta çok sık görülen örnekleri bize -zekanın yeni boyutlarını- anlatmaktadır. Artık, akli matematiğe çok iyi eriyor ya da fen dersini seviyor diye çok zeki olarak yapılan tanımlamanın yanlış olduğunu bilmek zorundayız.

Zeka, birbirinden farklı alanlara yayılan beyin gücünün kapasitesi, bu kapasitenin verimli kullanılabilmesi, bu kullanımın dengesi olarak tanımlanan bir sinerjidir. (Sinerji; enerji kaynaklarının birbirini destekleyen, birbirini tamamlayan verimli kullanımı anlamını taşımaktadır.) Onun için de öncelikle zeka alanlarını bilmek gerekiyor.

Akademik zeka; sayısal-sözel becerilerin alanıdır. Bugün, zeka olarak sadece bu alan bilinmektedir.

Duygusal zeka; farkındalık, irade geliştirme, oto kontrol, dürtü kontrolü, empatik dinleme, empatik yaklaşım (başkasının ne düşündüğünü, ne hissettiğini anlama), sorun çözme, grup çalışması yapabilme, sevgiyi, saygıyı bilme, yanlış kabul etme gibi becerilerin alanıdır.

Sosyal zeka; kendini ifade edebilme, etkin iletişim kurma, beden dilini kullanabilme, kalabalık karşısında konuşma, eleştirilere karşı nesnel olma gibi becerileri kapsamaktadır. Bu zeka alanlarının birisindeki başarı, hayatta bazı kazanımlar sağlamaktadır ama beyinsel enerjinin verimli kullanımı olan sinerji olmadığı için, kişi

bir alanda kazandığını öteki alanda kaybetmektedir. Örnek olarak, sayısal alanda başarılı birinin duygusal alanda dürtülerini kontrol edemediği için sevimsiz olması, sosyal alanda başarısız olduğu için geçimsiz olması verilebilir. Sonuçta yaşanan çelişkiler, başarının sürmemesine, verimsizliğe, kişinin çevresiyle didişme zorunda kalmasına yol açar. Elbette buradaki ‘didişme’, haklı bir konunun mücadelesi değil, kişisel zayıflıklardan kaynaklanan verimsiz bir çabadır. Böylece, insanların ‘neden gereken başarıyı gösteremedikleri’ de aydınlanmaktadır.”¹

İnsanların hem başarılı, hem mutlu olabilmesi ve yalanların yerini doğruların alabilmesi ancak zekanın bütün boyutlarının verimli bir şekilde çalışmasıyla mümkün olabilecektir.

3. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ GELİŞİMİ

Bu bölüme kadar duygu ile zekanın çeşitli tanımlarını gördük. Şimdi duygusal zekaya geçiyoruz. Bu kavrama başlamadan önce insanlık tarihi kadar eski ve zaman kadar yaşlı olan duygusal zekanın gelişimine ve tarihsel sürecine bir göz atmakta yarar olacaktır.

“Duygusal zeka, evrim sürecinde insanla beraber gelişen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. İlkel zamanlardan itibaren bir olayla başa çıkmak ve ortama uyum sağlamak hayatta kalmanın en önemli gerekliliklerinden olmuştur. İnsan beyni bu inkar edilemez gerçeği sürekli olarak yansıtmıştır. Gelişmiş biyolojik harita teknikleri göstermektedir ki, birçok düşünce formu, dış bilgi ve bireysel aksiyonun yolculuğunda beynin duygusal merkezinden geçmektedir. Duygusal zeka zaman kadar yaşlıdır.”²

“İçinde bulunduğumuz dönemde, duygusal zeka olgusunu daha sağlıklı biçimde tartışabilmek için öncelikle geriye giderek duygusal zekanın tarihsel gelişimini aktarmak ve geçmişten günümüze kadar yapılan araştırma ve bulguları gözden geçirmekte yarar vardır.

Duygusal zeka kavramının tarihçesine bakıldığında, Plato’nun söylediği; Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır sözü, bu kavramı iki bin yıl öncesine kadar dayandırabilmeyi mümkün kılmaktadır. O zamandan günümüze konuyla

¹ Atabek, E., Bizim Duygusal Zekamız, İstanbul, 2000, s.21, 22.

² Stein, J.S., Book, E.H., Duygusal Zeka (EQ) ve Başarının Sırrı (Çev.M. Işık), İstanbul, 2003, s.30.

ilgili olarak eğitimciler, bilim insanları, felsefeciler duyguların yaşamımızdaki etkilerini ve önemini ispatlamak üzerinde çalışmışlardır.”¹

“Antik dönemlerdeki filozofların duygulara ilişkin görüşleri incelendiğinde, çoğunluğunun duyguları bilişsel zekaya bağımlı, rasyonel görüş ağırlıklı bir yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir. Örneğin Aristoteles’e göre duygular; neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile birlikte hareket ederler. Descartes ise duyguları tamamen akılcı bir yaklaşım içinde değerlendirerek, duyguların düşüncelerden ortaya çıktığını savunmuştur.

Duygusal zeka kavramının gelişiminin temellerini aslında ilk kez sosyal zeka kuramıyla Thorndike’nin attığı kabul edilmektedir. Thorndike zeka faaliyetlerini; sosyal zeka, somut zeka ve soyut zeka biçiminde üç bileşene ayırmış; sosyal zeka kavramını ise kadın, erkek, çocuk, genç tüm insanları anlama becerisi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek biçiminde tanımlamıştır.

Duygusal zeka konusunun 19. yüzyıldan sonra ivme kazandığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenleri olarak ise; yapılan çalışmalarla I.Q.’nun başarıda tek etken olmadığının ispatlanması, sosyal bilimlere olan ihtiyaç ve yönelişin giderek artması ve insan odaklı yaklaşımların giderek önem kazanması gibi gelişimler sıralanabilir. Bu gelişimlerden hareketle, 1920’li yıllara gelindiğinde, zekanın bilişsel olmayan boyutlarının kişisel yaşam ve kariyer yaşamında başarı için gerekli olduğuna ilişkin görüşler hız kazanmaya başlamıştır. Dale Carnegie’nin 1936’da belirttiği gibi; bireylerin finansal başarılarının yalnızca yüzde 15’i teknik bilgiden kaynaklanmaktadır.”²

“1940’larda David Wechsler geliştirdiği I.Q. testlerinde, genel zekanın entelektüel olmayan bölümlerinin de ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Bu dönemde araştırmacılar iki yönlü, güven, saygı ve açık bir iletişim ortamı kuran liderlerin, işletme içinde daha etkili olduğunu göstermişlerdir.

1950’li yıllarda yönetim bilimine çalışmalarıyla önemli katkılar sağlayan Maslow, bu alanla ilgili olarak da önemli araştırmalar yapmış ve bireylerin, nasıl kendi duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçlerini geliştirebileceği üzerinde çalışmıştır.

¹ Yaylacı, a.g.k., s.44.

² Yaylacı, a.g.k., s.45.

1980'ler kişisel ve içsel zekanın entelektüel zeka kadar önemli olduğunun onaylanmasıyla, duygusal zeka kavramının literatürde daha sık kullanıldığı yıllar olmuştur. 1985'te Dr. Reuven literatürde Bar-On olarak adlandırılan çalışmaları ile duygusal alan (emotional quotient) kavramını kullanmaya başlamış ve araştırmalarında, insanların yaşamlarında kendilerini başarıya ulaştıracak faktörleri ele almıştır.”¹

“Çoklu zeka teorisini üreten Gardner, 1983'te sosyal zeka kavramını daha ileriye taşıyarak, çalışmalarında sosyal zeka kavramını kullanmış ve sosyal zekayı; bireyin iç iletişimi ve kişiler arası iletişim zekasından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir.

1990 yılında Yale Üniversitesi'nin Psikoloji Bölümü'nden John Mayer ve Peter Salovey tarafından üretilen duygusal zeka kavramı, 1997'lere gelindiğinde daha ileri boyutlu araştırmalarla derinlemesine araştırılmıştır.”²

Harvard Üniversitesi'nden Psikolog Daniel Goleman'ın 1995 yılında kaleme aldığı Duygusal Zeka adlı yapıtı bu kavramın gelişimine, daha çok tartışılmasına ve popülerlik kazanmasına olanak sağlamıştır.

İnsanlık tarihi boyunca var olan ve tarihin ilk çağlarından itibaren filozoflarca açıklanmaya çalışılan duygusal zekanın tarihsel süreci günümüze kadar bu şekilde olmuştur. Görülen odur ki; duygusal zeka kavramı bundan sonra da tanımlanmaya ve izah edilmeye devam edecektir.

4. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI

Bugüne kadar adını çok sık duyduğumuz ama kesin anlamını bilmekte zorlandığımız bir terimdir 'duygusal zeka'. Her insanda var olan ve geliştirilebilir bir özellik olan duygusal zekanın uzmanlar tarafından pek çok tanımı yapılmıştır. Bu bölümde, duygusal zekayı açıklamaya yardımcı olacak biçimde, uzmanların farklı bakış açıları ve farklı perspektiflerden yapmış oldukları tanımlar aktarılmaya çalışılacaktır.

Duygusal zeka sözlük anlamı içinde; “sevinç, keder, korku, nefretin veya ilginin olduğu etki bilmiş durumu, bilincin bilişsel ve gönüllü yapılarını birbirinden ayırt edebilme konusunda deneyimli olma durumu”³ şeklinde tanımlanmaktadır.

¹ Yaylacı, a.g.k., s.46.

² Stein, Book, a.g.k., s.29.

³ Random House Dictionary of The English Language, New York, 1973, s.476.

“Duygusal zeka; duyguları zamanında üretebilme, yaşatabilme, denetim altında tutabilme ve başka bireylerle sağlıklı duygusal iletişime (empati) girebilme yeteneğidir. Bir başka deyişle duygusal zeka; aklın kendisini his bombardımanlarından koruması ve duyguları gerektiği yerde bastırma gücünü gösterebilmesidir.”¹

“Duygusal zeka; hem kişisel ilişkilerde hem de iş ilişkilerinde, kişinin kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.”²

“Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar. Akademik zekadan, yani I.Q. ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlar. Akademik açıdan zeki ama duygusal zekadan yoksun olan pek çok kişinin akıbeti, I.Q.’ları daha düşük ama duygusal zeka becerileri mükemmel olan kişilerin emri altında çalışmak olur. Salovey ve Mayer duygusal zekayı; kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımladılar.”³

Mayer ve Salovey’e göre duygusal zeka; “Duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirebilme ve ifade edebilme yeteneği; duyguları veya duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları denetleme ve ifade etme yeteneğini içerir.

Reuven Bar-On’un duygusal zeka tanımı şöyledir: “Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralamasıdır. Martinez’in tanımında ise duygusal zeka şöyle tanımlanmıştır: “Bilişsel olmayan becerilerin düzeni, çevresel talepler ve baskılarla başa çıkmak yönünde bireyin yeteneğini etkileyen yetkinliklerdir.”⁴

Acar Baltaş duygusal zekayı; kişilerin kendi duygularının farkında olması şeklinde tanımlar.

¹ www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=245. (07.05.2006)

² www.insankaynaklari.gokceada.com/yazilar011.html. (01.11.2006)

³ Goleman,D., İş Başında Duygusal Zeka (Çev.H. Balkara), İstanbul, 2005, s.393.

⁴ Yaylacı, a.g.k., s.47.

Duygusal zeka üzerine çalışan psikologlardan Hendrie Weisinger'de duygusal zekayı; duyguların akıllıca kullanımını olarak tanımlamakta ve duygusal zekanın dört yapı taşından söz etmektedir. Bunlar;

“1- Duyguları fark etme, tam ve doğru biçimde kavrayabilme ve tanımlayabilme yeteneği (benlik bilinci),

2- Bireyin kendisini veya başkasını anlamaya yardımcı olacak biçimde, gerek duyulduğunda ve istendiğinde duygulara ulaşabilme ve üretebilme yeteneği,

3- Duyguları ve onlardan gelen bilgiyi anlama yeteneği,

4- Duygusal ve entelektüel gelişmeye itici güç olacak duyguları düzenleme yeteneğidir.”¹

Goleman'ın duygusal zeka kavramının gelişimine önemli katkılar sağlayan tanımı ise şöyledir:

“*Hissettiklerimizi bilmek ve bizi zor duruma sokan bu hisleri yönetebilmek,

*Görevleri ve hedefleri yapabilmek yönünde kendimizi motive etmek, yaratıcı olmak ve zayıf yönlerimizi geliştirebilmek,

*Diğerlerinin hislerinin farkına varma ve ilişkileri etkili biçimde yönetebilmektir.”²

Goleman daha sonraki çalışmalarında duygusal zekayı; “kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi”³ biçiminde özetlemektedir.

“Duygusal zeka; duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkili olarak uygulama yeteneğidir. İnsani duygular, çekirdek duyguların, içgüdüsel dürtülerin ve duygusal tercihlemelerin ortak paydasıdır. Güvenildiğinde ve saygı duyulduğunda, duygusal zeka, kendimizi ve çevremizdekileri daha derin ve kapsamlı anlamamızı sağlar.”⁴ Başka bir tanımda duygusal zeka; “insanın

¹ Weisinger, H., İş Yaşamında Duygusal Zeka (Çev.N. Süleymangil), İstanbul, 1998, s.13.

² Goleman, D., Duygusal Zeka (EQ) Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Çev.B.S. Yüksel), İstanbul, 2006, s.30.

³ Goleman, D., İş Başında Duygusal Zeka (Çev.H. Balkara), İstanbul, 2005, s.393.

⁴ Cooper, K.R., Ayman, S., Liderlikte Duygusal Zeka - Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka (EQ) (Çev.Z. B. Ayman-B. Sancar), İstanbul, 2003, s.377.

başarılı bir şekilde vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm karmaşık davranış, kabiliyet (veya yeterlilik), inanç ve değerlere verilen ortak addır.”¹

Bütün bu tanımlamaların ışığında duygusal zekayı; yaşamı hissetme ve anlama, insan enerjisi, güven, yaratıcılık ve etki kaynağı, bireyin içsel ve kişiler arası alanda başarı elde etmek için duygu alanında etkili manevralar yapabilme yeteneği ve yine bireyin duygular yoluyla daha akılcı düşünebilme yeteneği olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır.

- Duygusal Zeka ile Karıştırılan Olgular

Duygusal zekayı tanımladıktan sonra, bu kavram ile karıştırılan diğer olgulardan da bahsetmek gereklidir. Bu karşılaştırma duygusal zeka kavramını daha iyi anlamamızı ve bu kavramı benzer kavramlardan ayırt edebilmemizi sağlayacaktır.

Duygusal zekanın ne olduğunu algılamak için, ne olmadığını tartışmak gereklidir. Her şeyden önce duygusal zeka, zekanın karşıtı değildir. Duygusal zeka, duygularımızı problem çözme ve daha etkili bir yaşam sürdürme yönünde kullanabilme yetisidir. Duygusal zeka, üç ruhsal durumun ikisinin birleşimidir; biliş ve etki veya zeka ve duygu. Duygusal zekasız bir zeka veya entelektüel zekasız bir duygusal zeka çözümün sadece bir kısmıdır. Daha akılcı düşünebilmek için sezgilerimize, duygularımızın sinyallerine; duyguları daha etkili kullanabilmek için de akıllı beyine ihtiyaç vardır. Bir başka ifadeyle beyin ile kalbimiz ancak bir arada çalıştığı takdirde etkili bir yaşam sürdürürüz.

“İlk olarak E.Q. bir insanın becerilerini ve performansını içeren bir aktivite ya da disiplin eğilimi değildir. Bu nedenle öğrencilere daha iyi bir karne sağlamaz. Mesleki bir test de değildir. Mesleki testler kişinin eğilimlerini ve başarılı olabileceği alanları belirlemektedir. Mesleki ilgiler ve E.Q. becerileri birbiriyle kesinlikle çatışmamaktadır.

E.Q. kişilik ile de 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.

¹ Mervelede, Vandamme, Bridoux, a.g.k., s.26.

Kişilik de genel olarak duygusal zeka ile karıştırılan bir konudur. Bu iki kavram birbirlerinden çok büyük bir farkla ayrılmaktadır.”¹

“Duygusal zeka duygularla temas etme veya duyguları tamamıyla serbest bırakmak, kontrolsüz ve içinden geldiği gibi davranmak değildir. Bununla birlikte duyguları bastırmak veya kontrol etmek de değildir. Doğru duyguyu doğru zamanda ve dozajda kullanmak anlamındadır. Yüksek duygusal zeka göstergelerinden biri, duyguların doğru ve etkili bir şekilde ifade edilmesi ve yönetilmesidir.”²

“Duygusal zeka, iyi veya iyi kalpli olmak da değildir. Bazen duygusal zekaya sahip olmak, kişiler arası ilişkilerde bireylere pek de hoş olmayan ve kaçınılan gerçekleri söyleyebilmeyi gerektirebilir.

Sadece kişisel gelişimle ilgili bir olgu değildir. Duygusal zekanın altında yatan beceriler empati, aktif dinleme, çatışma ve diyalog yönetimi gibi sıklıkla iş başarısı ve performansıyla yakından ilişkilidir.

Bireyin performansını artırma veya disiplin sağlama aktivitesi değildir. Benzer biçimde farklılıkların hemen fark edilebileceği hızlı ve kısa bir program da değildir. Bireyler belki bir kelime ya da işlemi bir saatte öğrenebilir ancak; örneğin öfkesini heyecanlı yapısını yönetme konusundaki beceri kazanması uzun pratikleri gerektirir ve zaman alır. Dolayısıyla duygusal zeka, yaşam boyu devam eden ve yaşa bağlı olarak gelişim gösteren bir süreçtir.”³

Böylece duygusal zeka ve duygusal zeka kavramı ile karıştırılan olgular arasındaki farklılıkları değerlendirmiş bulunuyoruz.

5. DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİKLERİ

Bir önceki bölümde duygusal zekaya ilişkin farklı uzmanlarca yapılan değerlendirmeleri inceledik. Bu uzmanlar arasında en dikkat çekici değerlendirmeyi yapan ve bunun sonucunda duygusal zekayı beş gruba ayıran uzman, psikolog Daniel Goleman’dır. Kariyer yaşamında başarılı olmada ve etkili iletişim kurmada birazdan göreceğimiz beş alanın her birinin oldukça önemli yerleri vardır.

¹ Stein, Book, a.g.k., s.35.

² Yaylacı, a.g.k., s.49.

³ Yaylacı, a.g.k., s.50.

Goleman'a göre duygusal zeka, beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermekte ve bu yeterlikler; Kişisel Yeterlilikler ve Sosyal Yeterlilikler olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir.

İnsana ait bir özellik olan duygusal zekanın boyutlarından her biri, sahip olunması gereken temel yetkinliklerdir. Bu kapsamda duygusal zeka yeterliliklerini şu şekilde sınıflandırabiliriz:

Kişisel Yeterlilikler: Bu yeterlilikler kendimizi idare etme şeklimizi belirler. Bu yeterlilikler:

“ **Özbilinç:** Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek.

-Duygusal bilinç: Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak,

-Doğru öz değerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek,

-Özgüven: Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamaktır.”¹

Özbilinç, içinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri doğru karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanabilmek ve sağlam bir özgüven hissine sahip olmak şeklinde izah edilebilir.

“ **Kendine çeki düzen verme:** Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek.

-Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak,

-Güvenilirlik: Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak,

-Vicdanlılık: Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek,

-Uyumluluk: Değişim karşısında esneklik,

-Yenilikçilik: Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmaktır.”²

Kendine çeki düzen vermek; duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak, hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmek ve duygusal sıkıntılardan kendini kurtarıp, toparlanmaktır.

“ **Motivasyon:** Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler.

-Başarma dürtüsü: Bir mükemmellik standardını yakalama veya yükseltme arayışı,

¹ Goleman, a.g.k., s.38.

² Goleman, a.g.k., s.38.

- Bağlılık: Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek,
- İnisiyatif: Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak,
- İyimserlik: Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmek.”¹

Motivasyon; bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza, gelişmek için çaba harcamamıza yardımcı olacak ve yenilgiler karşısında azim gösterebilmemize imkan verecek olan tercihlerimizi kullanabilme yeteneğidir.

Sosyal Yeterlilikler: Bu yeterlilikler ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirler. Bu yeterlilikler:

“ **Empati:** Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamaktır.

-Başkalarını anlamak: Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezme ve sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmek,

-Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezme ve yeteneklerini pekiştirmek,

-Hizmete yönelik olmak: Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak,

-Çeşitliliklerden yararlanmak: Farklı türden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak,

-Politik bilinç: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumaktır.”²

“Rogers’a göre empati, bir kimsenin özel algısal dünyasına girmek ve onunla tümüyle beraber olmak demektir. Bu, geçici olarak onun hayatını yaşamak, yargılamadan ona nazikçe yaklaşmak, onun çok az farkında olduğu anlamları hissetmektir.”³

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

“ **Sosyal beceriler:** Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak.

¹ Goleman, a.g.k., s.39.

² Goleman, a.g.k., s.39.

³ Sungur, N., Yaratıcı Düşünce, İstanbul, 1992, s.105.

- Etki: Etkili ikna taktikleri kullanmak,
- İletişim: Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak,
- Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak,
- Liderlik: Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek,
- Değişim katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ya da yönetmek,
- Bağ kurmak: Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek,
- İmece ve iş birliği: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak,
- Ekip yetileri: Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmaktır.”¹

Bu liste, güçlü yanlarımızın bir dökümünü çıkarıp, pekiştirmek isteyebileceğimiz yeterlilikleri tespit etmemizi sağlayacak bir yol önermektedir.

Sosyal beceriler; ilişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak, doğru etkileşim içinde olmak; ikna etme yeteneğine sahip olmak, liderlik edebilmek, anlaşmazlıkla çözüm bulabilmek ve bu yetenekleri iş birliği ve takım çalışması için kullanabilmek şeklinde tanımlanabilir.

“Sıra dışı performansın öğeleri, bu yeterliliklerin belirli bir kısmında, genellikle en azından altı kadarında güçlü olmamızı ve güçlü yanlarımızın duygusal zekanın beş alanına da yayılmasını gerektirir. Başka bir deyişle, mükemmelliğe ulaşmanın pek çok yolu vardır. Bu duygusal kapasiteler;

-Bağımsızdır: Her biri, iş performansına eşsiz bir katkıda bulunur.

-Karşılıklı bağımlıdır: Her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerlerinden bir ölçüde yararlanır.

-Hiyerarşiktir: Duygusal zeka kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin özbilinç; kendine çeki düzen verme ve empati için şarttır. Kendine çeki düzen verme ve özbilinç, motivasyona katkıda bulunur. İlk dört kapasitenin her biri sosyal becerilerde iş başındadır.

-Gereklidir ama yeterli değildir: Temelde bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşan işbirliği ya da liderlik gibi yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmez. Örgütün havası ya da kişinin işine

¹ Goleman, a.g.k., s.39.

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.”¹

“Kariyer yaşamında başarı sağlamada ve etkili ilişkiler kurmada bu beş alanın her biri oldukça önemlidir. Bir başka ifadeyle, yüksek duygusal zeka için bu beş alanın birlikte etkinliğine işaret edilmektedir. Bu beş alanın her birinde yaşanan başarısızlık, duygusal zeka puanını düşürmektedir. Örneğin sosyal becerileri eksik olan birey büyük olasılıkla başkalarını ikna etme, esinlendirme ve ekiplere yol göstermede de başarısız olacaktır. Benzer biçimde öz bilinç düzeyi düşük olan birey, kendi zayıf veya güçlü yönlerinin farkına varamayarak, özgüven eksikliği ile ilişki kurma boyutunda sorunlar yaşayacaktır.”²

Böylece duygusal zekanın beş boyutuyla, yirmi beş duygusal yeterlilik arasındaki ilişkileri değerlendirmiş bulunuyoruz. Duygusal yeterlilik gruplarına baktığımızda, her bir duygusal yeterliliğin derinlerde yatan bir duygusal zeka özelliğine dayandığını görüyoruz. Buna göre duygusal yeterlilik için; iş başında olağandışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekaya dayalı olan ve öğrenilebilen bir beceridir diyebiliriz.

6. DUYGUSAL ZEKA İLE BİLİŞSEL ZEKANIN KARŞILAŞTIRILMASI

Son zamanlarda adını çok sık olarak duymaya başladığımız duygusal zekanın hayatımızda yer almaya başlamasıyla birlikte I.Q. ve E.Q. kavramlarının ne anlama geldiklerinin dışında bir de ayrıca günlük yaşantımızdaki ve iş yaşantımızdaki başarıma etkilerinin neler olduğu sorularını gündeme getirdi. Şimdi I.Q. ve E.Q. kavramları arasındaki farklılıklara ve bu farklılıkların hayatımızın değişik alanlarını nasıl etkilediğine bakalım.

“*I.Q. zihin odaklı sosyal ortamdan yalıtılmış bir yığın beyin odaklı işlemimizi tanımlamak için kullanılırken, E.Q. sosyal ilişkileriniz içindeki sizi ifade etmektedir.

*I.Q’ya matematik diyeceksek, E.Q’ya psikoloji deriz.

¹ Goleman, a.g.k., s.37.

² Yaylacı, a.g.k., s.58.

*I.Q'yu bir problem karşısında alternatif çözüm yolları bulmanız olarak ifade edeceksek; E.Q'yu bir problem karşısında duyguyu yönetebilme, yeni yeni uyum kapıları bulabilme kabiliyetiniz olarak tanımlayabiliriz.

*I.Q. laboratuvar ise E.Q. hayattır.

*I.Q. bizim doğuştan, üst sınırı belli, kader kaleminin beyin performansımız üzerindeki izdüşümüken; E.Q. o kadar da kaderci değildir. Kişinin çabası, kendi ve diğerleri üzerindeki duygu yönetme taktiklerini öğrenmesi nispetinde arttırılabilen bir yetenektir.

*I.Q. daha çok kişinin zeka katsayısını vermekte ve zeka fonksiyonlarını değerlendirmektedir. E.Q. ise kişinin duygusal sentez, tesbit ve fonksiyonlarını bize bildirmektedir.

-Akademik Başarı Olarak I.Q. ve E.Q. Arasındaki Kıyaslama

*Yüksek I.Q. sizi fizik profesörü yaparken, yüksek E.Q. sizi fizik bölümü başkanı yapar.

*Yüksek I.Q. sizi mali finans uzmanı yaparken, yüksek E.Q. sizi şirketin finans bölümünün yöneticisi yapar.

*I.Q. sizi işe aldırır fakat sizi terfi ettiren E.Q'dur.

*I.Q. sizi okuldan mezun ettirir, E.Q. ise hayattan.”¹

Tablo 1: I.Q. ve E.Q Farklılığı

BİLİŞSEL-ENTELEKTÜEL ZEKA (I.Q.)	DUYGUSAL ZEKA (E.Q.)
Genetik-Kalıtımsal	Bireysel
Yaşla orantı olarak düzey azalır	Yaştan bağımsız olarak düzey artabilir
	İsteğe ve bireysel çabaya bağlıdır

Kaynak: YAYLACI,G., Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, s.30.

Akademik zeka (I.Q.) ile duygusal zeka (E.Q.) birbirlerinden tamamen ayrılması mümkün olmayan kompleks kabiliyetlerdir. Zira duygusal zeka bireyin potansiyelini ortaya çıkardığından duygusal zekayı, zeka için temel şart olarak kabul etmek gerekir.

¹ www.gazi.edu.tr/web/mkaradag/tezler/ozgeozgen.pdf (21.09.2007)

7. DUYGUSAL ZEKANIN GELİŞTİRİLMESİ

Zekanın derecesini değiştirmek kolay değildir ancak duygusal zekanın, başka bir deyişle duygusal olgunluğun geliştirilmesi mümkündür. Psikolog Daniel Goleman duygusal zeka yoksunluğunun kişinin aile hayatından tutun, mesleki başarısına hatta toplumsal ilişkilerinden kişinin sağlık durumuna kadar pek çok alanda istenmeyen sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir. Goleman'a göre duygusal zeka doğuştan gelen bir özellik olmadığından eğitimlerle ve hayat boyu yaşadıklarımızla geliştirilebilir.

“E.Q. derecesinin yükseltilebildiğini öğretmen, danışman, sağlık uzmanı gibi çeşitli meslek dallarından kişiler üzerinde yaptığımız çalışmalar sonucunda belirledik. Bu kişileri bilişsel ve davranışsal terapinin tüm kanıtlanmış metotlarını kullanarak ve psiko-dinamik teoriden de destek alarak eğitmiş durumdayız. Sonuç olarak gördüğümüz, bireyleri doğru ve bilimsel tekniklerle eğittiğimizde duygusal zeka seviyesinin yükseldiğidir.”¹

- Duygusal Zeka (E.Q.) Nasıl Artırılır?

“Duygusal zekanın artırılması elbette ki doğuştan gelen yeteneklere bağlıdır. Yani doğuştan gelen zemin müsait ise o zaman çok kolay bir şekilde E.Q. artırılabilir. Özellikle aile ortamı ve anne babanın kişilik özellikleri de duygusal zeka gelişiminde önemlidir. Anne ve babanın duygu ifadesi, aile içerisindeki iletişim becerileri, anne ve babanın empati yeteneği, kelime hazinesi ve bu kelimelerdeki duygusal nitelik, anne ve babanın çocuğu yanında olayları değerlendirme ve duygusal tepki şekli duygusal zekada önemli role sahiptir.”²

“Bu zeka türünü yükseltmenin yolu; değerleri önemseyerek kendi duygularını eğitmekten ve başkalarının duygularını okumaktan geçer. Bu da doğru duygusal kararlar vermeyi sağlar.”³

¹ Stein, Book., a.g.k., s.39.

² www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc. (13.11.2006)

³ Tarhan, N., Duyguların Dili, İstanbul, 2006, s.213.

“Duygusal olgunluk, şu özelliklerin pekiştirilmesiyle gelişebilen ve her yaşta geliştirilebilecek bir niteliktir:

*Duygularımızı ifade eden asıl dilin, beden dilimiz olduğu unutulmamalıdır. Nasıl düşüncenin gücü kelimelerse, duyguların dili de bedenimizdir. İnsanın kendini tanıma ve amaçlarıyla imkanlarını kesiştirebilme çabasında en önemli adım, beden dilini tanımakla atılır.

*Duygusal olgunlukta ikinci önemli değişken, sahip olunan empati becerisinin düzeyidir.

*Duygusal olgunluk basamaklarında ilerleyen insanlar, kişiliklerinde hoşgörü ve esneklik özelliklerini geliştirmelidirler.

*Yakın çevreyle olumlu duygusal ilişki, kişinin duygusal olgunluğu konusunda teşhis koymamızdaki en önemli ölçütlerden biridir.

*Kişilerin ilişkilerinde ortaya koyduğu tavırlar da sonuçlar açısından kendi amaçlarına ve toplumsal amaçlara uygun olmalıdır.

*Geliştirilebilecek bir başka nitelik, sinerji yaratmaktır. Sinerji, birlikte çalışmayı ve birlikte yaşamayı besleyen, çağdaş bir beklentidir. İnsanlar, galip/galip ilişkisini birlikte yaratmalı ve birbirlerine uyum sağlayabilmelidir.”¹

Uzmanlar tarafından yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında I.Q. dediğimiz bilişsel zekanın gerçek hayattaki başarısının % 4’ler civarında olduğu görülür. Bu demektir ki; hayatta elde edilen başarıların % 90’ından daha fazlası zekanın başka bir biçimi veya boyutuyla ilgilidir. İşte zekanın bu biçimini veya bu boyutunu duygusal zekaya bağlamak yanlış olmayacaktır.

Son olarak E.Q. en az I.Q. kadar güçlüdür ve öğrenilip, geliştirilebilir bir özelliktir. Akılla duyguyu birleştirebilen insanlar, yüksek duygusal zekaya sahip olan insanlardır.

- Duygusal Zekanın Ölçülebilirliği

Duygusal zeka kavramının geliştirilebilmesi konusunu değerlendirdikten sonra şimdi birde duygusal zekanın test edilip edilemeyeceğine, başka bir deyişle duygusal zeka özelliklerinin ölçülebilir olup olmadığına bakalım.

¹ Baltaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2005, s.82.

“Bildik I.Q. testlerinin aksine, duygusal zeka puanını çıkaran tek bir kalem kağıt testi yoktur ve hiçbir zaman da olmayabilir.”¹

“Duygusal davranışlarda rol oynayan toplumsal kurallar, öğrenilen davranışlar, ön yargılar ve insanların farklı durumlar karşısında takındıkları tavırlar gibi farklı faktörlerin incelenmesi göstermiştir ki; standardize edilmiş bir I.Q. testine benzer bir E.Q. testinin olamayacağı muhakkaktır.

Bir test, çeşitli istatistiksel değerlendirmelerle oluşturulan çok karmaşık bir üründür. Buradan ulaşılmak istenen amaç, genel geçerliliği olan bir karara varabilmektir. Duyguların her insanın yapısına göre değişiklik göstermesi, I.Q. testine benzer bir testin oluşturulmasını da imkansızlaştırıyor. Duygusal tecrübeler; şahsi, çok özel, birçok farklılık arz eden ve bilimsel açıdan ele alınması güç olgulardır. Bu sebeple genel kullanıma uygun bir E.Q. testi günümüz şartlarında pek mümkün görünmemektedir.”²

Görüldüğü üzere bugün için duygusal zeka (E.Q.), bilişsel zeka (I.Q.) gibi test edilebilen veya ölçülebilen bir özellik değildir.

8. CİNSİYETLER AÇISINDAN DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zekayı cinsiyetler açısından değerlendirdiğimizde, şu ana kadar bilinen bir fark yoktur. E.Q'nun yüksek olması demek, duygusal olmak demek değildir. Kadınların erkeklere oranla daha duygusal oldukları bilinir. Fakat bu durum kadınların E.Q'larının erkeklerden daha yüksek olduğu anlamına gelmez.

“Duygusal zekada profiller, kadın ve erkeklerde hafif farklılıklar göstermektedir. Yüksek I.Q.'lu erkek; bekleneceği gibi, geniş bir entelektüel ilgi ve yetenekler dizisine sahiptir. Hırslı, üretken, istikrarlı, sebatkar ve kendi sorunlarını dert etmeyen birisidir. Ayrıca eleştirici, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran, cinsellik ve duygusal deneyimler konusunda tutuk, kendini açmayan, mesafeli, duygusallık açısından ise kayıtsız ve soğuktur.

Buna karşılık duygusal zekası yüksek erkekler; sosyal açıdan dengeli, dışa dönük ve neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan kimselerdir.

¹ Goleman, D., Duygusal Zeka (EQ) Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Çev.B.S. Yüksel), İstanbul, 2006, s.74.

² Konrad, Hendl, a.g.k., s.55.

İnsanlara ve davalara bağlanma, sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkat çeker. İlişkilerinde başkalarına karşı sevecen ve ilgilidirler. Zengin, ama yerli yerinde bir duygusal yaşamları vardır. Kendileriyle, başkalarıyla ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışıktırlar.

Salt yüksek I.Q.'lu kadınlar, kendilerinden beklenen entelektüel güvene sahiptir. Düşüncelerini akıcı bir şekilde ifade edebilir, entelektüel konulara değer verir ve geniş bir entelektüel ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Bu tip kadınlar, aynı zamanda kendi kendilerini tahlil edebilen, kaygıya, derin düşünmeye, suçluluk duymaya yatkın, ayrıca öfkelerini açıkça belli etmekten kaçınan kişilerdir.

Duygusal zekası yüksek kadınlar ise aksine, kendini ortaya koyabilen, duygularını doğrudan dile getiren, kendi kendilerine olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan insanlardır. Ayrıca erkekler gibi onlar da dışa dönük, neşeli, duygularını uygun bir biçimde ifade edebilen, strese kolay uyarlanabilen kimselerdir. Sosyal tavırları, yeni insanlara kolayca ulaşmalarını sağlar. Kendileriyle barışık olmaları, oynak, içtenlikli ve duygusal deneyime açık olmalarına yol açar. Saf I.Q. kadınlarının aksine, ender olarak kaygı ya da suçluluk hisseder veya derin düşüncelere dalarlar.

Bu portreler tabii ki uç örneklerdir. Hepimizde, I.Q. ve E.Q.'nun farklı bir karışımı vardır. Ancak her bir boyutun kişiye ayrı ayrı ne gibi özellikler kattığını görmemizi sağlayan bir bakış açısı bulunmaktadır. Bir kişide hem bilişsel hem duygusal zeka olduğu ölçüde bu portreler örtüşür. Yine de insanı insan yapan niteliklerin çoğu, duygusal zekadan gelmektedir.”¹

“Kadınların erkeklere oranla daha duygusal oldukları ve duygularını kolay dile getirdikleri tespit edilmiş bir gerçektir. Bu sonucun sebebini kısmen eğitime bağlayanlar var. ‘Erkekler ağlamaz’ sözü hemen herkes tarafından bilinen bir genellemedir.

Günümüzde erkeklerle kadınlar arasındaki bu davranış farklılığının sebebini eğitime yüklemek isteyenler varsa da bu konunun başka boyutları olması muhtemeldir. Burada kadınların anne olmalarından dolayı çocuklarına çok derin bir duygusal bağ ile bağlı olmaları ve çocuğun daha önceki sözlü olmayan ifadelerine uygun davranış sergileyebilmelerinin daha kolay olmasından kaynaklanıyor olabilir. Duygusal davranışlarda cinsiyet farklılığının boyutunun gerçekte ne olduğu ise hala araştırma konusu ve hararetli tartışmalara malzeme olmaktan kendini kurtaramamıştır.

¹ Goleman, a.g.k., s.75, 76.

Kesin bir şey varsa, o da erkeklerin de fevkalade bir duygu potansiyeline sahip oldukları, ancak genelde yanlış anlaşılan davranışlarıyla bunu gösterememeleridir.”¹

“İki cins arasında duygusal zekanın gelişme oranına baktığımızda, kadınların erkeklerden bir adım önde olduklarını görürüz. Bunun sebebi, kadınların duygularının gelişkin olmasıdır. Annelik özelliklerini de düşündüğümüzde, kadınların genlerinde duyguların baskın olduğunu görebiliriz. Dolayısıyla erkeklerin duygusal zekalarını geliştirmek için kadınlardan daha çok çabalaması gerekir.”²

Sahip olduğumuz duygular sadece bize ait ve bize özeldir. Bu yüzden duygularımızı yalnızca biz biliriz. İnsanların aynı konu veya aynı olay hakkındaki duygularının birbirinden farklı olması da bu yüzdendir. Burada önemli olan şey; insanların kendi duygularını bilmeleri ve bu duygularını idare edebilmeleridir. İster kadın, ister erkek olsun; duygularımıza biraz daha fazla önem vermek hayatımızdaki birçok şeyi kolaylaştıracaktır.

9. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK

Liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiye başlamadan önce, liderliğin farklı tanımlarına bakalım:

“Ufak zaferler yalnız başına elde edilebilir; ancak büyük zaferlere; en sonunda başarıyı getirenlere, asla tek başına ulaşamaz. Onlara erişmek için, diğer insanları da katmanız gerekir. Ve bir hedefe ulaşmada diğerlerini de dahil ettiğiniz her seferde, liderlik alanına girmişsiniz demektir. Her şey liderlikle yükselir veya ona bağlı olarak düşer.”³

Liderlik, tam olarak nedir? Warren G. Bennis diyor ki; ‘Liderlik, görüşü gerçeğe dönüştürme yeteneğidir’. Lider; görüşünü sadece kendi gayretleri ile değil, başkalarınınkini de buna ekleyerek gerçekleştirir.

Lider, görüşleri doğru olsun ya da olmasın kitleleri inandıran ve sürükleyen kişidir. “Liderlik, müteşebbislik gibi doğuştan gelen bir özelliktir.”⁴

¹ Konrad, Hendl., a.g.k., s.171.

² Tarhan, a.g.k., s.212.

³ Maxwell, C.J., Dornan, J., Başarı İçin Stratejiler, İstanbul, 1995, s.192.

⁴ Garip, Ü., Yönetim İlkeleri, İstanbul, 2001 s.236.

“Liderlik, amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir.”¹

“Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderlik, kendi istek ve iradesini, diğer insanlara, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir.”²

“Liderlik, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Literatüre bakıldığı zaman liderlik teorileri çerçevesinde, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, liderin örgütsel süreçlerde ne kadar etkin olduğu gibi konularda detaylı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini ve ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Diğer alanlarda olduğu gibi, liderlik konusunda da duyguların bu denli ihmal edilip görmezden gelinmesi çok da şaşırtıcı değildir. Çünkü, insanlar binlerce yıl hep ‘akıl’ la uğraştılar ve akli zekayla eşleştirdikleri için duygular fazla önemsenmedi ve duygular insanların zayıf yani sayıldı. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek şairlere, sanatçılara, annelere uygundu ama komutanlara, liderlere, iradesi güçlü olması gereken kişilere göre değildi. Oysa çağdaş psikoloji araştırmaları aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmaktadırlar.”³

Kurumlarda somut problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Kurumlardaki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden birisi de hiç kuşkusuz duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir.

“Etkin liderler, özellikle oy birliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir. Bu yetenekler liderlere

¹ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s.261.

² Garip, a.g.k., s.249.

³ Acar, F., “Duyusal Zeka ve Liderlik”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, 2002, s.53.

amaçlarına ulaşmakta katkı sağlayacak pozitif ilişkiler geliştirebilme imkanı sağlar. Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirirler. Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden bir lider yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir.”¹

“Etkili liderin başlıca görevi, verimli çalışma zamanını arttırmak ve karşılıklı gereksinim doyumunu sağlamaktır.”²

Günümüzde duygusal zeka kavramının ve bu kavramla anlatılmak istenen niteliklerin profesyonel yaşamdaki önemi iyice anlaşılmış ve profesyonel yaşamdaki liderlerin yüksek düzeyde duygusal zeka becerilerine sahip olması gerektiği tartışmasız olarak kabul edilmiştir.

Sıradan liderlerle en iyiler arasındaki hayati farkı yaratan, daha çok duygusal yeterliliklerdir. Başarılı olan liderler, bir dizi duygusal yeterlilik bakımından önemli ölçüde daha güçlüdürler; bunlar arasında, etkileycilik, takım liderliği, politik bilinç, özgüven ve başarıma güdüsü vardır. En yüksek düzeylerde, lider konumunda elde edilen başarılar da üstünlüğün neredeyse tamamı duygusal yeterlilikten kaynaklanmaktadır.

-Liderlik ve Duygusal Zeka Etkileşimi

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

Sektöründe lider olmak isteyen bir kurum, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılamaz. Çalışanın liderlik özelliğine sahip olması gerekir. Çünkü liderler, etkiler ve etki yaratırlar. Üstün performans, ancak etki yaratma yetkinliğine sahip insanlar tarafından gerçekleştirilir. Kısaca liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir.

¹ www.sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_04_f_acar_53_68.pdf (03.01.2007)

² Gordon, T., E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi (Çev.E. Aksay), İstanbul, 2003, s.33.

Takım çalışmasının büyük önem kazandığı bugünün iş hayatında liderliğin önemi daha çok artmıştır. Liderlik özelliğine sahip olmayan kişiler kısa süre için başarılı olsa bile uzun süre devam edemeyeceklerdir. İş hayatında başarılı olabilen liderler, strateji belirleme özelliğine sahiptirler. Gerçek lider olabilmek için, ortalamanın üstünde bir zekaya sahip olmak, ortamdan haberdar olmak ve öngöründe bulunabilmek gerekir.

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

II. BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

1. TAKIMIN TANIMI

Birinci bölümde I.Q. ile E.Q. kavramlarını ve bu kavramların özelliklerini karşılıklı olarak değerlendirmeye çalıştık. Bu bölümde ise 'takım çalışması' kavramı ile bu kavramı oluşturan diğer unsurları inceleyelim.

Literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin olduğu görülmektedir. Sadece uygulamada değil teoride de farklı takım türleri ve tanımları ortaya çıkmıştır. Şimdi bu tanımları görelim:

Takım; "ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur."¹ Takım; "farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur."² Bir başka tanıma göre ise takım; "önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takım tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışmalarınıdır."³

Takım; "bir takım sonuçlara ulaşmada ortak derecede sorumlu olan kişilerden ve birbirine bağlı işlerden oluşan bir insan grubudur."⁴

Takımlar, "ortak bir hedefe ulaşmak için işbirliği yapan bir grup insandır. Gemi ve uçak mürettebatlarında, araştırma ekiplerinde ve maden işçilerinde olduğu gibi değişik roller üstlenebilir, bu rolleri tasnif edebilir, gerekli gördüklerinde de görevlerini değiştirebilirler."⁵

¹ Straub, J.T., Ekip Kurma ve Yönetme (Çev.S. Şenel), İstanbul, 2002, s.9.

² Donnollen, A., Takım Dili (Çev.O. Akınhay), İstanbul, 1998, s.20.

³ www.ikademi.com/showthread.php?t=251. (19.12.2006)

⁴ Keçecioğlu, T, Takım Oluşturmak, İstanbul, 2005, s.80.

⁵ Adair, J., Etkili Takım Kurmak (Çev.H. Gürbüz), İstanbul, 2003, s.127.

“Bir takımın gücü; güç kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde bir arada çalışabilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde bir arada çalışan oldukça güçlü bir takım, takımdaki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için iki ön koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar istek ve beceridir.”¹

Takım içerisinde yer alan bireylerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve birlikte çalışma konusunda istekli davranması gerekmektedir. Bir takıma üye olma yüksek düzeyde kişisel doyumunu sağlamakta, örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi ise bu doyumunu en üst düzeye ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise personelin iş tatminini ve performansını artırmaktadır.

Bu konuda çalışmalarda bulunan değişik uzmanların kalemlerinden takım tanımlarını gördükten sonra, takımların genel özelliklerine geçelim.

2. TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ

Başarılı bir takım çalışmasının sağlanması için takımların sahip olması gereken genel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- “***Amaç Odaklılık:** Bir takımın amaçları takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa, başarı oranı da o derecede yüksek olur.
- ***Doğru Üyelerden Oluşma:** Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır.
- ***Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma:** Önemli olan takımın bir soruna en kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulmasıdır.
- ***Yönetimin Katılımı:** Yönetimin takım çalışmasına katılması yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi takım çalışmasının başarısı için son derece önemlidir.
- ***Etkili Bir İletişim:** Takım kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle karşılıklı olarak etkili bir iletişim içerisinde bulunmalıdır.
- ***Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma:** Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır.”²

¹ Hoopes, L., “Ekiplerin Gücü”, Executive Excellence Dergisi, Sayı 36, İstanbul, 2000, s.12.

² Kurt, E., Kalite Takımlarında Kalite Çemberleri İle Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. S.B.E., İstanbul, 2001, s.12.

Başarılı bir takımın yer alan üyelerin yukarıda kısaca özetlenen temel özelliklere sahip olması beklenir. Bu tür özelliklere sahip olan üyelerden oluşan takımların amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir.

“Gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışında bir mücadele ya takım olarak kazanılmakta ya da bireyler olarak kaybedilmektedir. Bir takımın gücü ve kalitesi zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılmalıdır. Zor durumlarda birbirini suçlayan insanların daha sonra birlikte yaşama ve çalışma şansı azalmaktadır. Başarılı takımlarda takım üyelerinin birbirine son derece bağlı olduğu görülmektedir. Takımın hemen her üyesi, takımın amacına ulaşması için gerekli olan bilgiye, becerilere ve deneyimlere sahip olmaya ve takıma katkıda bulunmaya yatkın ve isteklidir.”¹

“Takım bir grup insan demek değildir. Takım olabilmek için bundan daha fazlası gerekir. Takım bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Takım içindeki her üye farklı becerilerin oluşmasına katkı sağlar ve bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.”²

2.1.Yüksek Performanslı Takım

Günümüz iş dünyasında amaçlarına daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilen takımlara yüksek performanslı takımlar denildiğini görmekteyiz. Takımlarda yüksek performans demek, bir işin yapılmasından çok daha fazla bir şeyi ifade eder. Yüksek performanslı bir takım:

- “*Amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşır.
- *Geniş iş birimlerinin etkinliklerine katkıda bulunur.
- *Zaman içerisinde performanslarını iyileştirirler ve öğrenirler.
- *Takım üyesi bağımlılığını yapılandırır.”³

“Yüksek performanslı takımları daha düşük seviyeli gruplardan ayıran şey, takımın tüm enerjisinin amaçların başarılması etrafında yoğunlaşmasıdır.”⁴

¹ Baltas, A., Değer Katan Ekip Çalışması, İstanbul, 2003, s.38.

² www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

³ Keçecioglu, a.g.k., s.83.

⁴ Weiss, D.H., Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır? (Çev.E. Tuskan), İstanbul, 1993, s.48.

-Yüksek Performanslı Takımların Özellikleri

Yüksek performanslı takımların özellikleri şunlardır: Amaç, güç, ilişki ve iletişim, esneklik, maksimum üretim, algılama ve takdir etme, son olarak moral. Şimdi bu özelliklerin ayrıntılarına bakalım.

“Amaç; ana hedef ile daha somut, elle tutulur, spesifik amaçlar ve bir sonraki aşamanın öncelikleri arasındaki ara dönemlerdir.”¹

“Amaçlar, belli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.”²

Amaç : Üyelerin ortak amaçları vardır. Takımdaki her üye kendisinin takım içerisindeki rolünü bilir.

Güç : Üyelerin, takımın karşılaştığı engelleri aşmak için kendilerine güvenleri vardır. Karşılıklı saygı üyelerin sorumluluklarını paylaşmasına yardımcı olur. Ortak gücün yanı sıra bireysel güç de vardır.

İlişki ve iletişim : Takım açık iletişime sahiptir ve üyeler fikirlerini, duygularını ve düşüncelerini korkusuzca ifade ederler. Dinlemek de konuşmak kadar önemlidir.

Esneklik : Üyeler değişimin kaçınılmazlığını ve gerekliliğini tanımada ve değişen şartlara ayak uydurmada esnektirler.

Çok çeşitli konularda, bir yaklaşımdan ötekine geçerek ya da farklı stratejiler kullanarak çok sayıda düşün ya da düşünce üretmektir.

Maksimum üretim : Takımın geliştirdiği etkili karar verme ve problem çözme metotları maksimum üretimle sonuçlanır ve paylaşımı ve yaratıcılığı teşvik eder.

Algılama ve takdir etme : Bireysel takım başarıları takım üyeleri tarafından olduğu kadar takım lideri tarafından da fark edilir. Takım üyeleri takıma olan katkılarından dolayı tatmin olurlar.

Moral : Üyeler takımın çalışmasından memnundurlar ve her üye takımın bir üyesi olduğu için gurur duyar. Kendine güvenen üyeler gelecek için umutludurlar. Takım ruhu yüksektir.”³

¹ Adair, a.g.k., s.140.

² Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s.63.

³ www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

2.2. Etkin Takımın Özellikleri

Her çalışma grubu, bir takım değildir ve her takım da etkin takım değildir. Bir takımın etkin bir takım olması için gereken özellikler şunlardır:

“Açık amaçlar: Takımın vizyonu, misyonu, amaçları veya görevleri tanımlanmalıdır ve herkes tarafından kabul edilmelidir.

Biçimsellikten uzaklaşma: İklim informal, rahat olmalıdır.

Katılım: Daha fazla tartışma yaşanmalı ve herkes katılım için cesaretlendirilmelidir.

Dinleme: Fikirlerin oluşmasında soru sorma, açıklama ve özetleme gibi etkin dinleme teknikleri üyeler tarafından kullanılmalıdır.

Anlaşmazlıkları uygarlaştırma: Anlaşmazlık mevcuttur, fakat takım anlaşmazlıklarla yaşama konusunda rahattır; çatışmaları sindirme, üzerini örtme ve kaçınma işaretleri görülmez.

Ortak görüş birliğinde alınan kararlar: Önemli kararlar için amaçlar gerçektir, fakat kolayca uzlaşma, biçimsel oylamadan kaçınma, herkesin fikirlerinin açıkça tartışılmasıyla uzlaşmazlıkta mutabakat zorunlu değildir.

Açık iletişim: Takım üyeleri gruplarının işleyişinde olduğu gibi görevlerindeki hislerini ifade etmede özgür hissetmelidirler. İletişim toplantının dışında da gerçekleşir.

Açık roller ve rol atamaları: Her bir takım üyesinin oynanan roller hakkında açık beklentileri olmalıdır. Faaliyet üstlendiklerinde açık atamalar yapılmalı ve kabul edilmelidir. İş, takım üyeleri arasında uygun bir şekilde tayin edilmelidir.

Paylaşılan liderlik: Takım formal bir lidere sahip olurken, liderlik işlevi üyelerin kabiliyetleri, grubun ihtiyaçları ve koşullara bağlı olarak zaman zaman değişir.

Dışsal ilişkiler: Örgütün diğer kısımlarındaki önemli oyuncularla güvenilirliği yapılandırma, kaynakları hareketlendirme, dışarıdaki anahtar ilişkileri geliştirmek için takım zaman harcamalıdır.

Stil çeşitliliği: Takım, takımın nasıl işleyeceği hakkındaki sorular, süreçler üzerinde odaklanma, amaçları oluşturma ve görevler üzerinde dikkatlice duran üyeleri içeren takım oyuncu tiplerinin geniş bir spektrumuna sahip olmalıdır.

Kendini değerlendirme: Periyodik olarak etkinlikle neden çatışmakta ve nasıl iyi bir şekilde işleyebilirsiniz sınımanmasında takım sorgulanmalıdır.”¹

Etkin olan takımı etkin olmayan takımdan ayıran 12 özellik veya davranış mevcuttur. Son analizde etkin takımlar, etkin takım oyuncularının bileşimidir. Etkin takımın 12 özelliği, takım üyeleri yüksek performanslı takım oyuncularından oluştuğunda yaşanır.

3. ETKİLİ BİR TAKIM ÜYESİNİN ÖZELLİKLERİ

Etkili bir takım üyesi olmak bazı özelliklere sahip olmayı gerektirir. Bu özellikler ise şu şekilde sıralanabilir:

“-Takıma fikir ve çözüm önerileriyle katkıda bulunur.

- Başkalarının farklı fikirlerine saygı gösterir.

- Başkalarının fikir ve katkılarına değer verir.

- Dinlemeyi bilir ve bilgiyi paylaşır.

- Uygun sorular sorar ve açıklamalar yapar.

- Sözünde durur.

-Esnek olur ve takımın gerektirdiği ortaklığa saygı gösterir.”²

Yüksek I.Q’ya veya parlak akademik özelliklere sahip bir kişinin, bir takım çalışmasında mükemmel bir başarı sergilemesini beklemek pek mantıklı değildir.

Takım çalışmasına yatkın insanlarda: Yüksek duygusal enerji, hayata ve insanlara karşı olumlu bakış açısı (iyimserlik), yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayışa sahip olma özellikleri göze çarpmaktadır.

-Etkin Takım Oyuncuları

Takım oyuncusu olmak bir yaşam biçimidir. Örgütteki insanların bir takımın başarısına birçok yoldan katkısı bulunabilir. Fakat geçmişte takım oyuncuları tek boyutlu bakış açısıyla sınırlandırılmıştır. Takım çalışması, takım oyunculuğunu

¹ Keçecioglu, a.g.k., s.30-32.

² www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

gerektirir. Etkin takım çalışması, takım çalışması yaklaşımı veya değişik stiller gösteren bireylerin etkin karışımı çerçevesinde kurulur.

4. TAKIMLARIN OLUMLU ETKİLERİ

Takımların olumlu etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

“-Ne kadar çok kişi karar vermede rol alırsa, o kadar çok uygulanabilirlik kazanır.

- Takım üyeleri sürekli olarak bir diğerinin taze fikirlerinden öğrenir.

- Daha iyi ve daha güzel bilgi ve hareket farklı becerileri olan insanlardan gelir.

- Hataların yakalanması ve düzeltilmesi şansı daha yüksektir.

-Risk alma, takım üyelerinin kolektif gücünden dolayı daha olasıdır.”¹

5. TAKIM TİPLERİ

Takımların hepsi; görev, sayı ve süreklilik açısından aynı değildir. Örneğin bu konuda çalışmalar yapan uzmanlardan Snyder ve Anderson’a göre iki ana takım çeşidi vardır; sürekli takımlar ve geçici takımlar.

Sürekli takımlar belli bir konuda uzmanlaşırlar: Örneğin müfredat hazırlama gibi. Geçici takımlar kısa vadeli amaçlar için oluşturulur ve görev bitince bu takımlar bozulurlar.

Farklı takımlar, farklı amaçlara sahiptirler. Takım tiplerini şu şekilde sıralayabiliriz:

“*İş takımları bilgi, emek ve hammaddeyi tüketiciye değer yaratacak ürün veya hizmetlere dönüştürerek firmanın temel işini yerine getirirler.

*Bütünleştirme takımları örgüt ve/veya takımların karşısındaki işleri bütünleştirir ve eş güdümlerler.

*Yönetim takımı bütünleştirme takımının özel bir çeşididir. Çoklu takımlı bir iş birimi için strateji, öncelikler, kaynak dağılımı ve örgütlenme hakkında yetkeci kararları verirler.

¹ www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

*İçerilme takımları yönetim süreci performansını eş güdümlene olduğu gibi yönetim bölgesindeki görevleri başaran temsili takımlardır.

*İyileştirme takımları performanslarını iyileştirmede örgütte değişimin planlanması ve başlanması.

Çoğunlukla takım bazlı örgütler bu çeşit takımların her birine sahiptir.”¹

Yukarıda açıklanan takım tiplerinin her birinde takım üyeleri genel bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmişlerdir ve bir anlamda bütün şirketler bu tip takımların bir araya gelmesinden oluşmuşlardır.

6. TAKIMLARIN İŞLEYİŞİ

Takımların tiplerini açıkladıktan sonra, takımların nasıl işlediklerini inceleyelim. Bu konuda değişik uzmanlarca farklı görüşler olsa da, bugün için en uygun değerlendirme araştırmacı David Butler tarafından yapılmış olan değerlendirmedir. David Butler’a göre takımlar işlevlerini üç seviye yaparlar. Bu seviyeler şunlardır:

“1. Takım Görev Seviyesi

Takımlar belli bir görevi yerine getirmek için veya bir hedefi başarmak için kurulurlar. Takım üyeleri bu görevi başarmaları gerektiğinin bilincindedirler.

2. Bireysel İhtiyaçlar Seviyesi

Takımdaki her birey, takıma ve göreve belli başlı ihtiyaçlar getirir. Ancak takım ihtiyaçları bireysel ihtiyaçlardan ön plandadır. Takımdaki her birey için, takım başarısını sağlamak zorunludur.

3. Takım Dayanışma Seviyesi

Takım üyeleri bir görev üzerinde birlikte çalıştığı için birbiriyle sürekli iletişim ve etkileşim içindedirler. Takım, takım olduğunun bilincinde olmalıdır ve görev başarılacaksa takım üyeleri aralarındaki ilişkiyi canlı tutmak zorundadır.”²

Takım görev seviyesi, bireysel ihtiyaçlar seviyesi ve takım dayanışma seviyesi, takımların işleyişini oluşturan özelliklerdir.

¹ Keçecioğlu, a.g.k., s.90.

² www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

7. TAKIM OLUŞTURMA

Takımlar örgütsel görevleri başarmada aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden üyelerden meydana gelir. Alınan sonuçlarda takımı oluşturan üyelerin ortak sorumlulukları vardır. Takım çalışması ortak amaçlara ulaşmada yeteneklerinden faydalanmayı artıran temel değerler yoluyla hep birlikte çalışan bir takım üyesi olunduğunda meydana gelir. Takımların başarılı olabilmeleri için takımın her üyesinin 'ben' yerine 'biz' merkezli iş birliği anlayışını benimsemiş olmaları gerekir.

“Takım oluşturma işlemleri hem dinamik hem de interaktifdir. Başarılı olmak için yaratıcılık ve esneklik gerekir. Takım üyelerinin çalışma ilişkilerini ve takım fonksiyonlarını geliştirdiği bir işlemdir.

Takım oluşturma işlemleri sürekli değişim gerektirir. Takımı oluştururken iyi bir planlama önemlidir. Fakat en önemlisi takımı oluşturma süresi içerisinde takımın ihtiyaçlarına göre yapılan değişikliklerdir.

Takım oluşturma, takım üyelerine etkili bir takım çalışması için gerekli olan takım doğasını anlamaya başlamalarını ve takımın etkinliğini arttırmak için takım üyelerine imkan sağlar.”¹

7.1. Takım Oluşturma Stratejileri

İyi bir takım oluşturmak için gereken stratejiler şunlardır:

“1. Takım içinden veya dışından bir kimsenin ortaya çıkabilecek sorunların veya fırsatların farkına varması.

2. Takım üyelerinin birlikte çalışarak sorunlara ilişkin bilgilerin bir araya gelmesi.

3. Takım üyelerinin beraber çalışarak faaliyet planını oluşturması.

4. Takım üyelerinin beraber çalışarak gelişmeleri gözlemlemesi, sonuçları elde etmesi, ilerleyen faaliyetlerde kullanması.

¹ www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

5.Takım üyelerinin beraber çalışarak gerek duyulduğu taktirde olası olduğu kadar bu faaliyetleri tekrar etmeleri.”¹

Takım oluşturulurken, takım üyeleri, takımın görevini anlamak zorundadırlar. Takım üyelerinin rollerinin ve takımın sorumluluklarını ve takımın oluşumunu, takımın amacına ulaşacağı zamanı ve beklenen sonuçları belirlemek gerekir. Takımın oluşumunun ve takım çalışmasının her aşamasının gözden geçirilerek değerlendirilmesi özellikle ilerideki çalışmalar için çok faydalı olacaktır.

7.2. Takım Oluşturma Aşamaları

Takım oluşturma aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

“a. Takım Üyelerinin Bir Araya Gelmesi: Takımların oluşumundaki ilk aşama, takım üyelerinin bir araya gelmesidir. Tek tek takım üyeleri, bu ilk aşamada kendilerine, Burada kendilerinden ne istendiğini, Başka kimin burada olduğunu, Burada toplanan isimlerin verimli bir çalışmaya imza atıp atamayacaklarını vs. sorarlar. Bu ilk aşamada gerçekleşen süreçlerden biri de, takım üyelerinin kendilerini birbirlerine tanıtmasıdır. Takımın bir araya gelmesi aşamasının başarılı biçimde yürütülmesi için, takımlar genellikle bir lidere ihtiyaç duyarlar.

b. Karmaşa Aşaması: Takımın bir araya gelmesinden sonraki aşamada, takım üyeleri, bireyselliklerini ön plana çıkartır ve kendileriyle aynı düşüncüyü taşıyan takım üyeleriyle bir araya gelirler. Bu aşamada takım üyelerinin kişiselliklerini vurgulamalarına izin verilmesi, kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağladığı için, etkin bir takımın oluşum sürecini hızlandırır. Öyleyse, takım lideri, farklı seslerin kendisini ifade etmesini sağlamanın yanı sıra, ortak bir payda etrafında buluşmalarını sağlama göreviyle de karşı karşıyadır.

c. Kuralların Oluşması: Bu aşamada takım üyeleri, ortak hedefe olan bağlılıklarını oluşturmaya başlarlar. Bu süreçte, ortak hedefe ulaşmada hangi yöntemlerin kullanılacağına ilişkin ortak anlayış da ortaya çıkar. Takım liderinin bu aşamadaki görevi, rollerin ve iş süreçlerinin net bir biçimde belirlenmesini sağlamaktır.

d. Performans: Takım üyeleri artık ortak hedefe kenetlenmiş olarak, kendilerine düşen görevleri yerine getirmektedir. Takımın bir makine gibi işlemeye başlamasıyla, liderlik, daha indirekt bir şekilde işlemeye başlar.

¹ Keçecioglu, a.g.k., s.16.

e. Hedefe Ulaşma ve Kutlama: Takımın oluştuğu aşamada belirlenen hedefe ya da o hedefe yönelik yolun önemli kilometre taşlarından birine ulaşılır. Bu aşama, takımın gelecekteki performansı üzerinde kritik bir önem taşır. Takım üyelerinin, performanslarına ilişkin taşıdıkları olumsuz duygular ya da hedefe ne derecede ulaşıldığına ilişkin oluşacak soru işaretleri, daha sonraki aşamalarda ya da projelerde takımın etkin bir şekilde çalışmasını engeller.”¹

“Hedef; ulaşılmak istenen amaca göre davranmaktır.”²

“Amaçlar ve hedefler, bireylerin takımın çabalarını yönettikleri sonuçlar ve üyelerin o sonuçlara sahip çıkma derecesidir.”³

-Takım Kültürünü Oluşturan Faktörler

Bütünlük ve Bağlılık : Cunningham ve Gresso'ya göre bu iki faktör takım kültürünü oluşturur. Takımın gücü ve potansiyeli tek ve bütün kültürü oluşturmak için bir araya gelen kişilerden oluşur. Güçlü bir kültürü olan takımın birçok özellikleri vardır: Amaç, onur, güven, coşku, güç, iştirak, sadakat ve tatmin.

Bütünlük takım üyelerinin bütün zamanlarını, bilgilerini, becerilerini ve enerjilerini takıma ve takımın hedeflerine ayarlamalarını sağlar.

Bağlılık takım içerisinde bir beraberlik duygusudur. Takım üyelerinin ait olma duygusudur. Takım üyelerinin birbirlerine bağlı olduğu takımlar etkili takımlardır.

Bütünlük ve bağlılık, takım kültürü oluşturmada çok önemli bir yere sahiptir.

8. TAKIMLARIN BENİMSEMELERİ VEYA KAÇINMALARI GEREKEN UYGULAMALAR

Takımların hedeflenen amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri için, bu amaçlara giden yolda benimsemeleri veya kaçınmaları gereken durumlar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

“A. Benimsenmesi Gerekenler:

- İş birliği

¹ www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=44. (21.12.2006)

² Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Ankara, 2000, s.448.

³ Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.286.

- Geri beslemeye açık olma
- Dürüstlük
- Aktif dinleme
- Düşüncelerini ifade etme
- Risk alma
- Sabırla sonuca ulaşabilme

B. Kaçınılması Gerekenler:

- Tartışma
- Savunma
- Kaçma
- Kapalı fikirlilik
- Münakaşa etme.”¹

9. TAKIM ÇALIŞMASININ YARARLARI

Örgütlerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı; işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır. Ancak bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda takım çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay olmadığı, birçok hataların yapıldığı veya takım çalışmasıyla beraber ortaya çıkan sinerjik güçten yeteri kadar faydalanılamadığı görülmüştür. Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

“-Teknolojinin yakından takip edilmesi

- Yeniliklerde artış görülmesi
- Verimlilik artışı
- Maliyet oranlarının düşmesi
- Çalışanların moralinin yükselmesi
- Rekabet gücünün artması
- Kalitenin ve üretimin artması

¹ www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi
- Ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma
- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi
- Hiyerarşinin azalması
- Sistem anlayışı
- Bürokrasinin azalması
- Karar alma sürecinin hızlanması
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi
- İletişimin artması
- Örgütsel sinerjinin artması.”¹

Elde edilen sonuçlara bakıldığında takım çalışmalarından etkin bir şekilde yararlanabilen işletmelerdeki değişimler oldukça dikkat çekicidir.

9.1. Takım Çalışmasının Kuruma Yararları

Takım çalışmalarından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazılarını sıraladıktan sonra, takım çalışmalarının kurumlara ve çalışanlara yararlarının neler olduğunu görelim.

“*Çalışanlar arasında iş birliğini geliştirir.

*Çalışanların okul/kurumun sorunlarına karşı duyarlılıkları artar.

*Hizmet kalitesinde gelişme sağlanır.

*Devamsızlıklar azalır (sevk, rapor vb.).

*Okul/kurumda fark edilmemiş sorunların görülmesini ve çözümünü sağlar.”²

9.2. Takım Çalışmasının Çalışanlara Yararları

“*Çalışanların düşüncelerini ifade edebilecekleri bir ortam yaratır.

*Çalışanlarda okul/kuruma karşı ait olma duygusunu geliştirir.

*Çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirir.

¹ Barutçugil, a.g.k., s.288.

² www.diyarbakir.meb.gov.tr/doc/odul. (25.12.2006)

*Çalışanların çalışma alanları ile ilgili faaliyetlerde etkin rol almalarını sağlar.

*İş doyumunu sağlar.”¹

Takım çalışmasının bireye sağladığı yarar dolaylı olarak organizasyona da fayda sağlar. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

“- Çalışanların moralini artırır. Bölümsel görevleri daraltmaktan ziyade, büyük projelerdeki çalışanların etrafındaki şevkli-hevesli çalışanları içine alır, işler zenginleştirilir.

- Takım kavramı, işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olur.

- Takım yaklaşımında çalışanlar iş sürecine hakim olurken, işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelirler.

- Takım yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken motivasyona ilişkin maliyetlerde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkar.

- Takım kavramı, organizasyondaki verimliliği arttıran faktörleri besler, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlar.”²

Böylece takım çalışmasının hem bireysel açıdan, hem de işletmeler açısından önemi daha net görülmüş olmaktadır.

10. TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI

Takım çalışması; takım ruhunun verimlilik üzerindeki olumlu etkileri konusunda interaktif yöntemlerle paylaşımda bulunmak ve takım ruhu oluşturmanın yöntemleri üzerinde çalışmalar yapmak demektir.

Takım Ruhu: “Takım ruhu, takımı oluşturan tüm bireylerin takımın amacı yönünde bütünleşmeleri ve birlikte hareket etmeleri sonucunda takımda ben imajı yerine biz imajının oluşması şeklinde izah edilebilir. Takım ruhu her şeyden önce bir histir. Bu his takıma ait olmayı ve takımı benimsemeyi gerektirir.”³

Şimdi biraz da takım çalışmasının amacına değinelim: Bugünün değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar

¹ www.diyarbakir.meb.gov.tr/doc/odu1. (25.12.2006)

² Weiss, a.g.k., s.18.

³ www.kariyerakademi.net/courses/courseDetail.kariyer?crd=4979. (26.12.2006)

yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Takım çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece personelinin hem bireysel hem de takım olarak performansını yükseltmektedir.

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmasını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir. Günümüze kadar, geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik örgüt modelleri olarak; formalleşmiş ve bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Bu anlayış günümüzde yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak; yatay örgüt, şebeke örgüt, matriks örgüt gibi takım çalışması uygulamalarına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı örgüt yaklaşımlarına bırakmaktadır. İşletmelerin yüksek katma değerli temel ürünlerin sunumuna yönelmeleri, stratejik işbirlikleri oluşturmaları ve süreç teknolojilerinin etkinliğini artırmaya dönük çalışmalar yapması takım yaklaşımına ilişkin beklentileri güçlendirmektedir.

“Takım çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de işlerinde mutlu olmalarıdır.”¹

-Takımlara Neden İhtiyaç Duyulur?

İşletmelerde takım çalışmasının benimsenmesi ve uygulanması bir takım ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

“* Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl

¹ www.forum.memurlar.net/topic.aspx?id=128990. (22.12.2006)

yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.

* Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.

* Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.

* Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.”¹

Bütün bunların sonucunda, işletmelerin takım çalışmalarını benimsemeleri kaçınılmaz bir gereklilik olarak görünmektedir.

¹ www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html. (21.12.2006)

11. TAKIMLARIN KARAKTERİSTİKLERİ

Tablo 2: Takımların Karakteristikleri

Hedefi olmayan takımlar	Hedefi olan takımlar
<ul style="list-style-type: none">-Stres altındadırlar-Rekabet yüksek düzeydedir.-Bireysel başarı çok önemlidir.-İşbirliği yoktur.-Birisine yardımcı olmak onu ileriye götürmek demektir.-Her birey aynı zamanda diğerlerinin düşmanıdır.	<ul style="list-style-type: none">-Rahat ve korkusuzdurlar.-Herkes ne olacağını bilir (amaç birliği).-İşbirliği üst düzeydedir.-Takım içerisinde işin doğru olarak yapılması üyelerin hepsinin ortak çalışmasına bağlıdır.-Güven, en üst düzeydedir.-Herkes üzerine düşeni yaparsa ödüllendirileceğini bilir.-Yüksek moral ve eğlenceli iş ortamı hayatı güzelleştirir.-Bireyler vakitlerini daha iyi değerlendirir.-Kurulmuş bir düzen vardır ve herkes üzerine düşen görev için kendine özgü bir sistem geliştirir.

Kaynak: www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html.. (21.12.2006)

Tablo 2' de görüldüğü üzere hedefi olan takımların başarıya ulaşmaları kaçınılmazdır.

III. BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA DUYGUSAL ZEKA

1. YÜKSEK DUYGUSAL ZEKALI TAKIMLAR

Yüksek duygusal zekaya sahip takım üyelerinin başkalarıyla empatik yaklaşım kurmayı başarabildikleri ayrıca daha yapıcı ve daha etkili ilişkiler kurabildikleri gözlenmiştir. Yüksek duygusal zekalı takımlarda, çevresini yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerle destekleyen bir anlayış söz konusudur.

Yüksek duygusal zekaya sahip takımların özellikleri şunlardır:

“*Paylaşılabilir hedefler.

*Yüksek düzey harmoniye sahip olup, enerjik ve coşkuludur.

*Hızlı, yaratıcı, yapıcı ve esnek problem çözme yeteneğine sahiptir.

*İş süreçleri, gelişim ve performansları için gerekli kaynak ve fırsatları aktif biçimde araştırır.

*Yenilikçi ve farklılıklara (din, dil, ırk, yaş, cinsiyet gibi) açıktır.

*Güven, iş birliği, grup kimliği ve grup etkinliğini destekleyen ve alışkanlık haline gelmiş tutum ve davranışlardan oluşan normlara sahiptir.

*Çevresinden etkilenir, çevresini etkiler; yani izole olmaktan çok, dışa dönüktür.

*Çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olup, çevresine olumlu katkılar sağlar.

*Kendi iç dinamiğinde üyelerinin duygu ve ihtiyaçlarının farkında olma, duygusal reaksiyonlara duyarlılık ve duyguları yönetme gibi özellikleriyle yüksek duygusal kapasiteye sahiptir.

*Negatif duyguları kontrol ederek, bu tür duygular yerine pozitif imaj, gösterge ve yorumlardan yararlanır; optimist düşünceyi destekler ve enerjisini pozitif duygular yönünde kullanır.”¹

2. TAKIM ÇALIŞMASINI GÜÇLEŞTİREN ENGELLER

Başarılı takım oluşturmak her zaman kolay değildir ve organizasyondan, yönetimden ya da çalışanlardan kaynaklanan bazı engellerin aşılması gereklidir.

¹ Yaylacı, a.g.k., s.178, 179.

“Geleneksel hiyerarşik ve bürokratik yapılara sahip şirketlerde ast-üst ilişkisine dayanan, yönetim ve bölümler halinde uzmanlaşma egemendir. Böyle yapılar ve coğrafi dağınıklık takım çalışmasına engeldir.

Organizasyonların her zaman açık amaç ve hedef belirleyip açıklamamaları, işle ilgili açık tanımlamalarının olmaması takımlara istenilen mesajı veremez.

Yöneticiler çoğu kez kendilerini takımın tehdidi altında görürler. Bunlar bir çalışma grubunun başında nezaretçi olmadan işi yapabilmesi durumunda kendilerine hiç gerek olmayacağını düşünürler.”¹

2.1. Yönetimsel Engeller

Kötü tasarlanmış ya da kötü üretilen yönetim sistemleri takım oluşturma için önemli bir engeldir. Yanlış insanların seçilmesi takım oluşturmaya imkansız hale getirebilir. Böyle takımlar içinde hiçbir zaman düzgün ve verimli iş yapamaz.

“Yöneticiler karar alma ve gereken işleri yapmaları için ekiplere genellikle yetki vermezler. Yetki ve sorumluluk verilmemesi ekibi olumsuz etkiler. Çünkü ekipler gerekli güç olmadan gelişemezler ve çoğu kez çaba harcamaktan vazgeçerler. Ya da ekip biraz ileri gidip izinsiz bir şeyler yaparsa, bunu yapmakta haklı olsa bile, yönetici tarafından cezalandırılır. Bu cezalandırma genellikle kaynakların kısılması biçiminde olur.”²

2.2. Takım Üyeleri Tarafından Çıkarılan Engeller

Takım üyelerinin olumsuz rolleri olarak adlandırılan bu John Adair; ‘bireysel roller’ adını vermektedir. Hem organizasyon hem de birey kaynaklı olabilen rol problemleri ise takımın etkinliği ve çalışanların rahatlaması için ivedilikle çözülmesi gereken bir durumdur.

2.3. Lider Tarafından Çıkarılan Engeller

“Bazı liderler dayatmacı tipler olmak karşımıza çıkar. Zaten bu yüzden seçilmişlerdir. Güçlü, sözünü sakınmaz, zeki ve hükmedicidirler. Konuşmaları sert ve dolaysızdır. Sık sık söze karışırlar; başkaları problemi düşünme fırsatı bulmadan

¹ Weiss, a.g.k., s.21.

² Weiss, a.g.k., s.22.

çözümler önerirler. O zaman insanlar, yöneticilere olan inançlarını yitirir ve geri çekilmeye yönelirler.

Başka yöneticiler ise yetenekli olmalarına rağmen, daha çekingendir. ‘Burada ileri-geri konuşmuyoruz’ mesajını verirler. Ekibin bir iletişim merkezi yoktur ve çoğunlukla kimse bir başkasıyla konuşmaz. Ekip üyeleri kendi aralarında konuşsalar bile önemli bilgiler ortaya çıkmaz ya da gerçeklerin yerini dedikodular alabilir. Güven düzeyleri düşer ve nihayet yönetici dışında biri fiilen ekip liderliğine seçilir.”¹

2.4. Engelleri Aşmak

Takım çalışmasının önüne çıkması muhtemel engelleri yukarıda ve diğer bölümlerde saydık. Fakat bu engelleri daha da artırmak mümkündür. Bu nedenle günümüzdeki şartları göz önüne aldığımızda, tam anlamıyla takım çalışmasını oturtabilmenin her zaman mümkün olamayacağını söyleyebiliriz.

“Ancak bu seviyede bir takım çalışmasını başarabilenler, hedeflerine ulaşmak konusunda büyük bir avantaj elde etmektedirler. Bu nedenle takım çalışmasının özendirilmesi için başta lider olmak üzere çaba sarf edilmelidir.

Yüksek nitelikli kararlar; yüksek nitelikli katkıların, olumlu etkilemenin yüksek düzeylerinin ve üyeler arasında yüksek düzeyde de bir güvenin birleşmesinden oluşur.”²

3. TAKIM PERFORMANSI

Kurumların insana ve teknolojiye yaptığı yatırımların temel amacı; verimlilik ve etkinliği sağlayarak performansı yükseltmektir. İşletmeler çalışanlarının performanslarını artırabilmek için, büyük oranda yetenekli ve bilgili personelin birlikte ve uyum içinde çalışmasına gayret etmekte; çalışanların performansının artmasını, işletmelerin performansının artmasıyla eşdeğer görmektedirler. Bu konuda son yıllardaki en dikkat çekici uygulamalardan biri de takım çalışmasıdır.

Kurumlar çalışanlarından daha verimli sonuçları almak için insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaya başlarken, aynı zamanda bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Gittikçe artan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının daha yüksek

¹ Weiss, a.g.k., s.74.

² Weiss, a.g.k., s.87.

verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, personelin performansını, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu artırdığını kabul etmektedir. Bu nedenle işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmeleri ve çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratabilmeleri için takım çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir.

Takım çalışmasında bireylerin birlikte çalışmaları sonucu oluşan sinerjik etkinin varlığı, yani takım çalışmasının etkinliği pek çok faktöre bağlı bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik gelmektedir. Bu faktörleri birbirlerinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Her biri doğrudan ya da dolaylı olarak birbirlerini etkilemekte ve bir bütün olarak takımın performansına yansımaktadır.

3.1. Takım Performansı Kavramı

Bilimsel yönetim ilkelerine göre işlerin küçük parçalara ayrılarak her görevin bir kişi tarafından sürekli olarak yapılmasının etkinliği ve verimliliği artırdığı savunulmaktadır. İşletmeler birbirine bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal örgütlerdir. Bu nedenle işletmelerde faaliyetleri yerine getirmekle görevli personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması büyük önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir personelin başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı, hem müşteriler hem de işletmeler için olumsuz sonuçların doğmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde etkili takımların oluşturulması, çalıştırılması ve takım performansının artırılması gerekmektedir.

“Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelerek hareket eden bir bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde etmektedir. Takımların daha büyük, daha esnek ve net performans hedefleri olmayan gruptan daha verimli oldukları görülmektedir. Başarılı bir takımın üyeleri kendilerini somut performans sonuçlarına adanmışlardır. Takım ve performans, birbirlerinden ayrılmaz iki kavramdır. Takımlar; özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeyi ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha

geniş örgütsel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilemektedirler.”¹

“Takım çalışmasında en önemli noktalardan biri, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak personelin bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlamak ve genel performans düzeyini artırmaktır. Bu nedenle takım çalışmasında takımın gösterdiği performans, bireylerin gösterdikleri performanstan daha üstündür.”²

“Organizasyon içerisinde takımların kullanılma amacı, sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak, örgütsel verimliliği ve performansını yükseltmek olarak ifade edilmektedir. Bu yüksek performansın nedenlerinden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- * İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- * Takım içerisinde çalışanlar yaptıkları işe kendi işleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artacaktır.
- * Takım halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından, takım içerisinde çalışanlar işin bütününe görebilmektedir.
- * Takım içerisinde kararlar ortak alındığından, çalışanların takıma ve örgüte olan güveni artmaktadır.
- * Ortak amaç ve hedef takımın birbirine olan bağlılığını artırarak motivasyonu ve benimsenmeyi yükseltmektedir.”³

Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların, takımın ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır. Bir takımın performansı dendiğinde, o takımdaki bireylerin teker teker performanslarından değil, genel olarak takımın performansından söz edilmektedir. Günümüz işletmeleri yeni bir örgütlenme şekli olan takım çalışmasını, ayrı ayrı bireylerin gerçekleştirebileceğinden daha yüksek performans sağlaması sebebiyle tercih etmişlerdir. Hedef, yüksek performans ve sinerjik bir güç oluşturmaktır. Ancak bu durum takım üyelerinin bireysel performanslarının göz

¹ Katzenbach, J., Smith, R., Douglas, K., Takımların Bilgeliği (Çev.N. Muallimoğlu), İstanbul, 1998, s.117.

² Özkalp, E., “Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, sayı1-2, Ankara,1997, s.431.

³ www.ikademi.com/showthread.php?t=251. (19.12.2006)

ardı edilmesi anlamına gelmemelidir. Çünkü takım içerisindeki bireyler takımdaki bireysel katkılarıyla da tanınmak istemektedirler. Bireysel performans ölçümleri, bireysel katkılarıyla takıma yeterli destek sağlamayan çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve takıma çok önemli bireysel katkıda bulunanların ödüllendirilmesi için gereksinim duyulan bilgileri sağlayacaktır.

3.2. Takım Performansının Ölçümü

Takım çalışması örgütte daha güçlü bir enerji ve sinerji etkisi elde edilmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı takım çalışmasının örgütsel performans üzerinde pozitif etkilerinin olacağından söz edilebilmektedir. Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden birisi de takım performansının ölçümüdür. Takım performansının ölçülmesinde etkinlik, karlılık, kalite ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşıyan boyutlardır. İşletmelerde takımların performansı ölçülürken bu kriterlerin göz önünde bulundurulması esastır.

Örgütlerde sadece bireysel performans ölçüldüğünde bu durum takım ruhunu yok etmekte ve çalışanların takım çalışması konusunda istekli olmasını engellemektedir. Bunun ortadan kaldırılması için hem takım içerisindeki her bir bireyin performansının hem de takımın bir bütün olarak performansının değerlendirilmesi ve takım ile bireyin performans hedeflerinin örgütsel hedeflerle birleştirilmesi gerekmektedir.

“Performans değerlendirme, çalışma takımlarında genellikle geleneksel performans değerlendirme metodlarıyla yapılmakta ve yönetici tarafından değerlendirilen personelin bireysel iş performansının ölçülmesine dayanmaktadır. Takım performansını ölçerken birey, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça ortaya konması, bütünsel anlamda örgütü doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak örgüt üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Bunun belirlenmesinde sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Takım performansını ölçecek bu sistem iki temel unsurdan oluşmaktadır; birey performansı ve takım performansı. Bu iki kavram

karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta örgütün performansını doğrudan etkilemektedir.”¹

Takım performansının ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında takım türlerinin birden fazla olması nedeniyle tek bir kabul edilmiş performans değerlendirme modelinin olmadığı, takımların türlerine göre farklı performans değerlendirme metodlarının oluşturulduğu görülmektedir.

Takımların performans değerlemesi aşağıdaki noktaları içermelidir:

“* Takımın başarıyla çalıştığı her bir sonuç için performans standartlarının ve ölçümünün belirlenmesi.

* Her bir takım üyesinin ulaştığı sonuçların tanımlanması.

* Takımın ve bireyin ulaştığı sonuçlar arasındaki önemin ve üstünlüklerin açıkça belirlenmesi.

* Performans verilerinin ne şekilde elde edileceği ve yorumlanacağı ile ilgili plan yapılması.

* Takım ve bireyin performanslarının performans standartları ile karşılaştırılması.”²

“Takım bazlı performans değerlendirme sistemleri, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede örgütten beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınmaktadır.”³

3.3. Takım Performansına Etki Eden Faktörler

Takımların performansına etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında yer alan etkili liderlik, takım içindeki iletişim ve takım arasındaki uyumun takımların performansını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda bu üç faktöre heterojenlik ve motivasyon kavramlarının da eklendiği görülmektedir.

¹ www.kalder.org.tr/preiewcontent.asp. (11.01.2006)

² www.ikademi.com/showthread.php?t=251. (19.12.2006)

³ Zigon, J., “Team Performance Measurement: A Process For Creating Team Performance Standarts”, Compensation and Benefits Review, Vol:29, California, 1997, p.38, 39.

3.3.1. Motivasyon

Günümüzün yoğun ve acımasız rekabet ortamında örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri için kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları kaynaklar arasında insan unsuru en fazla dikkati çekenlerden birisidir. İşletmelerin sahip olduğu en önemli zenginlik kaynağı insandır. Bu nedenle örgütsel yaşamda belki de en büyük çaba, insan unsurunun etkinliğini sağlamak içindir. İnsan unsurunun etkinliği artırıldığında, hem bu kaynaktan daha iyi yararlanılmakta, hem de insan diğer kaynakların kullanımını da gerçekleştirdiği için, bu kaynaklardan daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak mümkün olmaktadır.

İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit etmekle mümkün olabilir.

İşletmelerin en önemli sermaye unsurlarından birisi olarak ifade edilen insan unsurunun etkinliğini ve performansını artırabilmek için; personelin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, gereksinimlerinin belirlenmesi ve personelin çalışmaya isteklendirilmesi gerekmektedir. Bu da motivasyon olgusunu ön plana çıkarmaktadır.

Motivasyon, Türkçe sözlüğünde “güdüleme” anlamına gelmektedir.¹

Motivasyon, “kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları,² insanları belli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü³ veya personeli işletme amaçlarına yaklaşıtııcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak tanımlanmaktadır.⁴ Başka bir ifadeyle motivasyon; personeli çalışmaya isteklendirme ve onları örgütte verimli çalıştıkları taktirde kişisel gereksinmelerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.”⁵

¹ TDK, a.g.k., s.678.

² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.434.

³ Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1998, s.203.

⁴ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, İstanbul, 1998, s.95.

⁵ Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.130.

“Verimliliği artırmada en önemli öge motivasyondur. Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödüllerdir.”¹

İşletmelerin başarılı olması büyük ölçüde örgüt içerisinde çalışan personelin yüksek performansla çalışmasına bağlıdır. Personelin performansı ise; onların gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. İşletmelerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması, motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımların etkinliğinden söz edebilmek için, takımların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne düzeyde motive olduklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Takım motivasyonunun sağlanmasının, takıma ve takım üyelerine yararları şunlardır:

- “* Faaliyetler belirlenmiş zaman ve standartlara uygun şekilde yapılmaktadır.
- * İnsanlar iş yaparken zevk almakta, kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler.
- * İnsanlar, sevdikleri işi yaptıkları için daha çok çalışmaktadırlar.
- * Çalışanların moral durumu yüksek olmakta ve uygun iş ortamı sağlanmaktadır.”²

İşletmelerde çalışanların kendini iyi hissedebilmesi ve yüksek motivasyonla çalışabilmesi için; örgüt içindekilerle iyi ilişkiler geliştirmesi, diğer çalışanlarla karşılıklı güveni sağlaması, yeni bir şeyler öğrenmesi ve bildiklerini başkalarıyla paylaşabilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinin bir yolu da takım çalışmasıdır.

Kişilik yapıları ne olursa olsun insanları motive eden üç ortak faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar başarılı olma isteği, bağlılık duygusu ve başkalarını etkileyebilme beklentisidir. İyi bir takım çalışması; takım üyelerinin başarısını, üyelerin birbiriyle uyumlu çalışmasını, üyelerin birbirine bağlı olmasını ve bir arada çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirmeleri üzerinde son derece etkilidir.

“Takım motivasyonunu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

¹ Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000, s.65.

² Kate, K., Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon (Çev.E. Koparan), İstanbul, 1996, s.60.

- * Takımların en önemli özelliği bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda, aynı hedefe yönelik olarak çalışacak şekilde bir araya getirmesidir. Amaç ve hedefin çalışanın kişisel ilgi, istek ve gereksinimleriyle uyumlu olması uzun vadeli motivasyonu sağlamanın önemli yollarından birisidir.
- * Çalışmanın zorluk derecesi ile takım üyelerinin yetkinlikleri arasındaki paralellik de takım motivasyonunu etkileyen önemli faktörler arasındadır. Gerçekleştirilmek istenen iş aşırı zor ya da fazla basitse, takım motivasyonunun düşmesi beklenebilir.
- * Çalışanlara uygun düzeyde sorumluluk verilmesi kadar, bu sorumluluğu yerine getirecek gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. Sorumluluklarına uygun yetki sahibi olan takımlar, motivasyonu daha uzun zaman sürdürebilmektedirler.
- * Takım üyeleri arasındaki güven, açıklık ve dürüstlük, çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın gelişmesini kolaylaştırır. İlişkilerinde başarılı, birbirleriyle ve diğer takımlarla uyumlu ve işbirliğini temel alan bir ortam, takımın etkin çalışmasını sağlarken motivasyonunu da yüksek tutar.
- * Başarılı takımlarda çalışanlar, birbirlerine saygıdan öte, olumlu duygular ve sevgi beslemekte, ilişki kurmak ve geliştirmek için çaba harcamaktadırlar. Takım içerisinde severek birlikte çalışmak, birçok insan için başlı başına bir motivasyon kaynağı bile olabilir.
- * İyi bir lider takım motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. İyi liderler; kendi motivasyonunu yüksek tutan, takımın kendi kendini motive etmesi için gerekli koşulları yaratan ve motivasyonun düşmesine neden olabilecek davranışlarda bulunmayan liderlerdir.”¹

Motivasyon ile beraber üyeler arası ilişkiler de gelişmektedir. Olumlu yönde motive olan bireylerin yer aldığı takımlarda çatışma ve gerginlik daha az, örgüte ve işe olan bağlılık daha fazla, üyelerin stres düzeyi ise daha düşüktür. Tüm bunlar takımın performansına olumlu yönde etki etmektedir. Bunun tersi yani üyelerin olumsuz yönde motive edilmeleri ise çalışanların performansını düşürebilmektedir. Takımın olumlu yönde motive olması takımın sürekliliği ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Günümüzde işletmeler, personel performansını artırmada takım çalışması yoluyla motivasyonu artırma alternatifini tercih edebilmektedir. Takımlar içerisinde çalışan personelin artan motivasyonu, onun işletmeye bağlılığını, iş doyumunu ve

¹ www.baltasbaltas.com/kaynak.dergiyazi.asp?PRI=251&SAYI=13:1 (24.12.2006)

performansını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

3.3.2. İletişim

Takım çalışmaları uygulamalarında birden fazla insanın bir araya gelerek amaçlarına ulaşabilmeleri için, takım üyelerinin duygularını, düşüncelerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri diğerleriyle paylaşmaları gerekmektedir. Bunun sağlanmasının en etkili yolu ise işletme içerisinde iyi bir iletişim düzeninin kurulmuş olmasıdır.

“İletişim, etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araç olup, en az iki birimin birbirine ilişkin mesaj alışverişi olarak ifade edilmektedir.”¹

“İletişim; bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alış verişi veya aktarımıdır.”²

“İçinde bulunduğumuz sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve devamlılığı büyük ölçüde iletişime dayanmaktadır. Bireylerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri; toplumda geçerli olan sembolleri, kelimeleri ve kültürü öğrenmeleri ve bu değerlere uygun olarak kendilerine verilen rolleri yerine getirmeleri iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim; kişilerarası ilişkileri, örgütleri, toplumları oluşturan ve bir arada tutan en önemli kavramlardan birisidir.”³

“İşletme içerisinde personelin birbirleri ile iyi iletişimde bulunması kişiye tatmin duygusu ve mutluluk veren bir yetenektir. Personel arasında iletişimin iyileştirilmesi; işletmeyi iyileştireceği gibi, bütün personel için yaşamı daha da anlamlı kılacaktır. Bu tür işletmelerde personel daha verimli olmakta, işe devamsızlık oranı düşmekte ve işlerindeki verimleri yükselmektedir.”⁴

Personelin isteklerini, dileklerini, önerilerini ve sahip olduğu bilgilerini ilgili yerlere etkin bir şekilde iletememesi işletme içerisinde büyük sorunlara yol açmakta; zamanında çözüme ulaştırılamamış bu sorunlar ise örgüt içerisinde çalışanların moral ve motivasyonunu bozarak, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını azaltmaktadır.

¹ Gümüş, M., Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 1995, s.111.

² Şimşek, M., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.81.

³ Gürgen, H., Örgütlerde İletişimin Kalitesi, İstanbul, 1997, s.25.

⁴ Williams, J., Egglend, S., Örgütlerde İletişim (Çev.Ş. Özalp), Eskişehir, 1991, s.12.

“Takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi; takım üyelerini dinleme, onları anlamaya çalışma ve örgüt içerisinde olanlar hakkında onları bilgilendirme gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir. Takımda koordinasyonu sağlamak, faaliyetleri yürütmek, motivasyonu artırmak, takım üyelerini değişime hazırlamak, performansı iyileştirmek ve takım üyeleri arasındaki ilişkilerin etkinliğini artırmak için iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gerekmektedir. Takımın etkinliğini belirleyen bir etken olarak takım içi iletişimin yapısını inceleyen Leavitt, bu konuda yaptığı çalışmada dört değişik iletişim yapısı kullanmıştır:

- * Daire; tüm üyeler eşit durumdadır. Her biri yalnızca kendisine en yakın durumda olan kişilerle iletişim kurabilmekte ve diğerleriyle ilgili bilgileri yine onlar aracılığıyla alabilmektedir.
- * Zincir; uçta kalan iki kişinin yalnızca birer kişiyle iletişim kurabilmeleri açısından daireden farklıdır. Bu nedenle iletişim açısından zincirin iki ucunda bulunmak pek yararlı değildir.
- * Y biçimindeki yapıda; üç ayrı kişiyle iletişim kurabilen bir tek kişinin olması söz konusudur.
- * Tekerlekte; ortadaki bir üye herkesle iletişim kurabilmekte, ancak diğer tüm üyeler, yalnızca ortadaki kişi ile konuşabilmektedir.”¹

“Leavitt bu araştırmada takımları; faaliyet, başarı ve üyelerde yarattığı tatmin açısından karşılaştırmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır;

- * En çok faaliyet, daire örüntüsünde görülmektedir, fakat en az başarılı olan takım yine dairedir. Herhangi bir ayırım olmaksızın bütün üyelerinde en çok tatmin yaratan da daire örüntüsüdür.
- * Faaliyetin en az, başarının en çok olduğu ve merkezdeki kişi dışında, üyelerinde en az memnuluk yaratan tekerlek örüntüsüdür. Zincir ve Y örüntüleri ise birbirine benzer ve daire ile tekerlek sonuçlarının arasında sonuçlar vermiştir.
- * Tekerlekten daireye doğru gidildikçe artan oranda hata yapılmış ve daha çok faaliyet olduğu halde grubun organize olması daha çok zaman almıştır.”²

¹ Gürgen, a.g.k., s.25.

² Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2004, s.283.

Bu araştırmanın sonucunda herkesle iletişim kurabilen üyenin en fazla doyum sağladığı, zincirin ucunda olup da yalnızca bir kişi ile konuşabilenlerin doyum düzeyinin en düşük olduğu; takım üyelerinin iletişim özgürlüğü arttıkça doyumlarının da yükseldiği görülmektedir. Örgüt içerisinde yüksek düzeyde merkezi bir iletişim yapısının olmasının, güçlü bir merkezi liderlik ve güç yapısına sahip bir takım oluşturma üzerinde son derece etkili olduğu düşünülmektedir.

“Takımların başarılı olması büyük ölçüde takım içerisinde etkili bir iletişimin olmasına bağlı olmaktadır. İşletme içerisinde çalışanların duygularını, düşüncelerini, bilgilerini, isteklerini, dilek ve şikayetlerini herkesle rahat bir şekilde paylaşabilmesinin; çalışanların ve çalışanların dahil olduğu takımların performansını artırma üzerinde son derece etkili olduğu görülmektedir.

Bir iletişimin başarısı, niyet edilen sonucu gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bağlıdır.”¹

“İş hayatında farklı kademelerde yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının % 75 ile % 95’ini iletişim faaliyetlerine ayırmak durumunda olduğunu ortaya koymuştur. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporların incelenmesi, emir ve direktif verme, mektup yazma, teleks mesajlarını inceleme v.b. faaliyetler iletişim sürecinin belli başlı örnekleridir.”²

Bir sosyal yapıda, iletişim sistemine duyulan ihtiyaç tartışmasız bir şekilde açıktır. Zira iletişim, kişilerin belli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü durumundadır.

Bu özelliğinden dolayı iletişimi bir insandan başka bir insana bilginin ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlamak mümkündür.

- İletişimin Özellikleri

- İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür.
- İletişim dinamik bir olgudur.
- İletişim belli kalıplara bağlıdır.

“İletişimin sağlanması yöneticinin sorumluluğudur. Yönetici bir örnek teşkil eder. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir.

¹ Alder, H., Yöneticiler İçin Nlp (Çev.T. Ertan), İstanbul, 1998, s.30.

² Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1995, s.157-158.

Yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkar. Bu da söylenti, dedikodu vs. zemini hazırlar ve belirsizlik ne kadar artarsa, verim de o kadar düşer.

Açık iletişim kalite sağlar. Şayet yönetim olayların kökünde yatanları biliyorsa, yeniden düzenlemeden doğan birçok sıkıntı verici durumdan sakınılabılır. Çoğu kaza ve felaketler, yönetimin önce ve zamanında uyarılması halinde engellenebilir.”¹

3.3.3. Liderlik

“İnsanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve gereksinimler ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere gereksinim duyulmaktadır.”²

“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.”³

“Lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelmektedir. Lider, bu gücü kaybetmemek ve gücünün devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilmektedir.

Günümüzde liderlerin en büyük özelliklerinden birisi, kendilerini iyi yöneterek başkalarına örnek olmalarıdır. Çünkü lider, kendisini iyi yöneten ve böylece başkalarını etkileyen ve yönlendiren kişidir. Asıl olan; insanların başkaları tarafından yönetilmesi değil, öncelikle herkesin kendisini iyi yöneterek kendisinin lideri olması ve öncelikle kendisinden sorumlu olmasıdır.”⁴

İşletmede çalışan personeli takım olarak belirli yönlelere kanalize etmek ve takım içerisindeki bireylerin işbirliği ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak oldukça

¹ Hegemann, G., Motivasyon El Kitabı (Çev.G. Arsan), İstanbul, 1995, s.67.

² Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.411.

³ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996, s.387.

⁴ Peker, Ö., Yönetim Becerileri, Ankara, 2000, s.51.

zordur. Bu noktada takım liderlerine gereksinim duyulmakta ve bu kişilere büyük görevler düşmektedir. Liderler, işletme içerisinde oluşabilecek sorunları çözmede, yeni fikir ve düşünceleri organize etmede ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmede takım çalışmasından etkin bir şekilde yararlanabilmelidir.

Liderin temel görevlerinden bir diğeri de; ortak bir vizyona, karşılıklı etkileşim gücüne, güçlü bir yardımlaşma ve paylaşma duygusuna sahip olan bir takım oluşturma ve sonuçta daha iyi fikirler üreterek, öğrenme ve moral düzeyini artırmaktır. Liderlerin en önemli işlevlerinden birisi, takım olarak çalışmayı teşvik etmektir. Liderler daha fazla sayıda insanın işletme için daha yararlı işler ortaya çıkarabilmelerine yönelik olarak takım çalışmasını teşvik etmeli ve yaratıcı potansiyele sahip olup bunu kullanamayan bireyleri de takımın içine çekerek onları başarılı sonuçlar elde etmeye yönlentmelidirler.

Bir takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilişkilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi bulunmaktadır. Çünkü, liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahip olmaktadır. Ayrıca takım lideri takımın ve takım üyelerinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin etkinliğini sağlama konusunda daha fazla sorumluluk taşımaktadır. Takım lideri, özellikle takım içi çatışmaları azaltma görevini üstlenmektedir.

“Takım lideri ve üyeleri arasındaki etkileşimin bireysel bilgilerin başarılı bir şekilde uygulanması üzerinde hissedilen bir etkisi vardır. Takımlarda liderlik, destekleyici bir çalışma ortamı yaratma sanatıdır. Edmonson, takım liderlerinin takım üyelerinin bilgi ve deneyimlerini uyumlaştırma ve düzenleme üzerinde kritik rol oynadıklarını ifade etmektedir. Takım üyeleri, takım liderinin özelliklerini doğrudan gözlemler ve kendi bilgilerini ve hünelerini sergilerken bu özellikleri dikkate alır. Yapılan araştırmalar takım liderleri özelliklerinin çalışma iklimi ve takımlarda öğrenme becerisi üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Takım çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yol gösterici bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Bir takım liderinin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir:

* Bir davranış modeli belirlemek,

- * Takım faaliyetlerini düzenlemek,
- * Takım ideolojilerini belirlemek,
- * Takımı iyi bir şekilde temsil etmek,
- * Takım üyeleri arasındaki tartışmaları yönlendirmek.”¹

“Takım liderleri, amaç ve hedefleri açıklamak için hareket ederler, bu amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar. Takımın kolektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler. Çalışmaların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir ve keşfederler.”²

“Takım liderleri, takım üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki takım üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir. Aşırı kontrolcü liderler, çalışanlarını karar verme sürecinin tüm aşamalarına ortak edemediğinden ve takımın kendi amaçlarını belirlemesine olanak tanımamasından dolayı takım üyelerinden tam ve etkin olarak yararlanamamaktadır. Takım tarafından belirlenen amaçlar ve kararlar takımın performansını artırmaktadır. Çünkü bu amaçlar ve kararlar, takımın neyi başarabileceğine dair inancı yansıtmaktadır.”³

Takım çalışmasında önemli olan bir diğer nokta ise, liderin takımın nasıl çalıştığına dair takıma sürekli ve düzenli geri bildirimde bulunmasıdır. Takımın performansına yönelik iyi ve kötü sonuçlar takım elemanları ile paylaşılmalıdır. Takım çalışmasında geri bildirim etkin olarak gerçekleşebilmesi büyük ölçüde takım liderleri ve üyeleri arasındaki iletişimin etkinliğine bağlıdır. Takım liderleri kendi başarılarının neredeyse tamamen takımın çalışmasına bağlı olduğunu bilmelidir. Takımın başarısı liderin başarısına, liderin başarısı ise işletmenin başarısına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Takım liderinin, bir potansiyel takımın gerçek bir takım veya yüksek performans takımı haline gelmesinde önemli olduğu çok açıktır.

3.3.4. Uyum

İşletmede çalışan personelin işini ve işletmeyi sevmesinde ve böylece performansının artmasında etkili olan faktörlerden birisi de iş arkadaşlarıyla uyumlu bir

¹ Özkalp, a.g.k., s.204.

² Katzenbach, Smith, Douglas, a.g.k., s.47.

³ Cleland, D., I., Strategic Management of Teams, New York, 1993, p.92.

biçimde çalışması ve bulunduğu çevrenin gerek fiziksel gerekse sosyo-psikolojik koşullarına uyum sağlayabilmesidir. Bir personelin takımda sağladığı ilişkilerin güçlü olması, bu personelin birlikte çalıştığı kişilerle arasında sorunlar çıkmasını engellemektedir.

“Takım çalışması, üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içermektedir. Takım üyeleri arasında kişilik, bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Bu farklılıklar olmadan takımın görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi mümkün olmamaktadır. Bu görev, farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini içermektedir. Takım çalışmasının paradoksu, farklılaştırma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır.”¹

Takım çalışması önemli ölçüde daha fazla yüz yüze iletişim kurmayı, birlikte problem çözme alışkanlığını ve kolektif kararlar almayı kapsamaktadır. Bu nedenlerle, takım çalışması insanların yargılarını açıkça ifade etmesini, çelişen yargıların giderilmesi için anlaşma yapılmasını ve karşılıklı uyum sağlama konusunda çaba gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

Takım üyeleri güçlü iletişim kurma becerisine sahip olmalıdır. Takımın her üyesi fikirlerini özlü biçimde ifade edebilme ve yargıları için kuvvetli dayanaklar gösterebilme becerisine ek olarak, diğer üyelerin söylediklerini de dinlemeli ve onların görüşlerini de dikkate almalıdır. Bunun için takım üyeleri arasında güçlü bir uyumun olması gerekmektedir.

“Örgütlerin takım çalışmasının gerekliliklerine uyum sağlamak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler aşağıda sıralandığı gibidir:

- *Takımlara stratejik hedeflerin önceliğini bildirmek.
- *Takımlara kaynak ayırmak.
- *Takımların çalışmalarını gönüllülük esasına göre belirlemek ve onlara görevlerini seçmede özerklik tanımak.
- *Takım liderliğine yapılan vurgu ile sorumlu üyelik anlayışını dengelemek.

¹ Donnollen, a.g.k., s.320.

* Takım hedeflerinden dolayı tek tek takım üyelerini değil takımları sorumlu tutmak.”¹

“Düşünceli ya da hisli üyelerin uyuma yönelik tepkileri farklıdır. Düşünceli takım üyeleri, kendi fikirlerini hiç beklemeden ifade etmektedirler. Hisli üyeler ise, birlik olma ruhunun öneminin farkındadırlar ve uyumu sürdürme konusunda gayretlidirler. Uyum hiç çatışma olmadığı anlamına gelmez, oluşabilecek çatışmalar içinde fikirlerin geliştirilmesi ve farklı fikirlerin birbirine olumlu yönde katkıda bulunması istenmektedir. Uyum; takım çatışmalarını sonuçlardan sapmadan ve bölünmeden çözmekte, aynı zamanda sonuçlar için en iyi katkıyı da yapmaktadır.

İşletme içerisinde titizlikle seçilmiş kişilerden oluşan bir takım; yüksek duygusal enerji, yaşama ve insanlara karşı olumlu bakış açısı, yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayışa sahip olmaktadır. Yapılan araştırmalar ekip bünyesinde uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde çalışanların performanslarında % 50'nin üzerinde artışlar kaydedilebileceğini göstermektedir.”²

Takımın yüksek performans gösterebilmesi için takım içerisinde yer alan üyeler arasında uyumun sağlanması için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. Bu çabanın gösterilmesinde takım üyelerinin her birinin uyumlu çalışmanın önemini kavramış olması ve çıkabilecek uyumsuzlukları gidermede ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Takım üyeleri arasında uyumlu bir çalışma ortamının sağlanması üzerinde takım liderlerinin de büyük rolü bulunmaktadır. Uyumun hakim olduğu bir takım çalışmasında çalışanlar olumlu yönde motive olmakta, üyeler arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişimin olduğu görülmekte tüm bunlar da takımın performansını olumlu yönde arttırmaktadır.

3.3.5. Heterojenlik

Takımların performansına etki eden son faktör heterojenliktir. Takım içerisinde yer alan üyelerin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasının takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabileceği ve performansı artırabileceği düşünülmektedir.

“Bir takımın demografik değişkenler açısından tamamen heterojen ya da tamamen homojen olduğunu söylemek yeterli değildir. Bunun yanında takım içerisindeki çeşitliliğin içeriğinin ne olduğunun belirginleştirilmesi de gerekmektedir.

¹ Donnollen, a.g.k., s.321.

² Akbaş, S., “Fark Atmanın Yolu Ekip Anlayışından Geçiyor”, Macro Dergisi, Sayı:65, İstanbul, 2000, s.83.

Takımdaki çeşitlilik, takımın kompozisyonunun çok farklı yönlerine işaret edebilmektedir. Bu nedenle, çeşitliliğin yönlerini iki boyutta incelemek faydalı olacaktır; kolayca saptanabilen yönler ve altta kalan yönler. Bu iki boyut bir araya geldiğinde takımdaki toplam heterojenlik ortaya konulabilmektedir.

Takımdaki heterojenliğin boyutlarından biri olan kolayca saptanabilen yönler, hızlıca karar verilebilen ve kişiyi yüzeysel bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da takımda çalışma süresini ve eğitim düzeyini kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve ulusal köken de kolayca saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Altta kalan yönler; daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. Görevle bağlantılı altta kalan yönler; fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi, beceri, yetenekler ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, ilişkili odaklı altta kalan yönler; sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir.”¹

“Heterojenliğe nelerin neden olduğuna ya da bunun performansı nasıl etkilediğine dair görüş birliğine varmak bir hayli zordur. Bazı durumlarda ve zamanlarda heterojen takımlar daha faydalı olabilir. Ancak bunun yanında çeşitliliğin iş verimliliği için zararlı sonuçlar doğurduğu da görülebilir. Demografik değişkenlerin takım içindeki çeşitliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda, takımın fonksiyonlarının ve hedeflerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Bazı takımların heterojen olması daha fazla verimlilik sağlarken, bazı takımlarında homojen özellikler taşınması aynı sonucu doğurabilmektedir.

Bir takımda yer alan üyelerin birbirine benzer özelliklere sahip olması, çalışanlar arasında bir uyum sağlayacağı için takımın performansı artabilir. Takım içerisinde bir çeşitliliğin olması, üyeler arasında farklı özelliklerin bir araya gelmesiyle bir sinerji yaratılması da bazı durumlarda takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabilmektedir.

Takım içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadır. 1983 yılında örgütteki yenilikçi tutumu irdeleyen bir çalışmada; işletmelerin, farklı fikirleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için, özellikle heterojen takımlar oluşturduğu görülmüştür. Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde ise, bireylerin tutumları aynı olan homojen bir takımla heterojen bir takım

¹ www.theconsequencesofdiversityinmultidisciplinaryworkteams.pdf (01.11.2006)

birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. Çıkan sonuçta; aynı takımdaki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen takımların homojen takımlardan daha yaratıcı oldukları görülmüştür.”¹

Performansı etkileyen iletişim faktörü takımların homojen ya da heterojen olmasına göre de bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Heterojen takımlar homojen takımlara göre çok fazla iletişim zorluğu çekmekte ve daha memnuniyetsiz bir ortamda çalışmaktadırlar. Takım içerisindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilmekte, fikir ayrılıkları doğabilmekte ve insanlar takım arkadaşlarından huzursuz olabilmektedirler. Bunun sonucu olarak karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilmektedir. Bununla birlikte heterojen takımlarda farklı özellik ve fikirlerin olması olaylara değişik yönlerden bakılmasını ve böylece üyelerin gelişmesini sağlayabilmektedir. Tüm bunlar da takım üyelerinin performansını yükseltmektedir.

3.4. Performans Belirleme Aracı Olarak Duygusal Zeka

İşletmeler açısından belirli bir performans tanımı vermek oldukça güçtür. Bu belirsizliğe rağmen bir performans tanımı vermek gerekirse performans; bireyin bütünlüğü ile işletme hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir.

“Yetersiz teknoloji, uygulanan yöntemler veya uzmanlık gerektiren becerilerin eksikliği yüzünden bazı işletmelerde köklü değişim süreçleri işe yaramayabilir veya beklenenden daha uzun sürebilir. Bunun asıl sebebinin düşük düzeylerdeki E.Q. ve insan faktörünün göz önüne alınmamasında aranması gerekiyor.

Çalışma ortamlarında duygusal zeka düzeylerinin düşük olmasının işletmelerin temelini etkileyen bir maliyeti vardır. Duygusal zekanın maliyet açısından verimliliği ve performansı etkilemesi, işletmelerdeki yöneticilerin kabul etmek istemedikleri bir fikirdir. İşletmecilik dünyasında artan rekabetçi ortamda işletmelerdeki performansı belirlemede artık üstün I.Q.’lu insanlar yetersiz kalmaktadırlar. Bunun yerine yüksek duygusal zekaya sahip insanların varlığına ihtiyaç vardır. Bu da işletmelerde çalışanların performansını belirlemede duygusal zeka kavramını ön plana çıkarmaktadır.

¹ Laçınler, E. K., “Farklılıkların ve Benzerliliklerin Yönetimi”, Human Resources Dergisi, İstanbul, Aralık, 1997, s.154.

İnsanların iş başında performanslarını belirlemede gerçek hayatta ne kadar başarılı oldukları sadece akademik bilgiye, okul notlarına ve diploma derecesine bakılarak bilenemeyeceği inkar edilemez bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların yerine empati, sosyal becerileri ve inisiyatifleri de içine alan bir dizi özgün yeteneklerin belirlediği unutulmamalıdır.

Uzun yıllar boyunca kişilerin özel yaşamlarında önemli bir yere sahip olan duyguların geleneksel bir yaklaşımla iş yaşamında önemsenmediği, göz önüne alınmadığı, tersine gereksiz ve pek çok durumda zarar verici sayıldığı kabul edilmekteydi.

Oysa günümüzde kişinin duygusal farkındalığı, duygularını yönetebilme ve güvene dayalı sağlıklı ilişkiler kurma becerisi, başka bir deyişle gelişmiş bir duygusal zekaya sahip olması, iş yerindeki performansının da kaynağı olarak karşımıza çıkar.”¹

Bugün işletmelerde insana verilen değerin artmasıyla beraber başlayan insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin ardından ve yönetim anlayışlarında gerçekleşen değişimle birlikte duygusal zekanın iş yaşamındaki yerinin ve öneminin daha fazla kavrandığına tanık olmaktadır.

Özet olarak duygusal zeka ile; “kişinin kendisiyle ve çevresiyle iyi ilişkiler kurması ve takım çalışmasına yatkınlığı, işletmedeki çalışma performansını etkileyici bir araç olmaktadır.

4. KURUMSAL DUYGUSAL ZEKA

Kurumsal yapıları tıpkı yaşayan bir organizma gibi işleyen, farklı organlardan oluşan şirketlerin de kendilerine özgü duygusal zekaları bulunuyor. Kurumsal yapı tıpkı yaşayan bir organizma gibi işlemekte; farklı organlardan oluşmaktadır. Bu karmaşık yapı içindeki -kalbin- insan olarak belirlenmesi, kurumların uzun süreli başarısındaki en önemli faktördür.

“Kurumsal duygusal zeka kavramı, çalışanların duygularının yaratıcılık ve yenilik yönünde organizasyona katkı ve pozitif enerji sağlayacak biçimde yönetimi olarak tanımlanabilir. Duygusal zekaya sahip organizasyonlar, duyguların kendi nabızlarının önemli bir göstergesi olduğunu kabul etmekte, açıklık ve şeffaflığın norm

¹ Buğra, A., “İşletmelerde Performans Belirleme Aracı Olarak Duygusal Zeka”, Standart Dergisi, Sayı 494, Ankara, 2002, s.28, 29.

kabul edildiği ve yapıcı eleştirinin kullanıldığı bir kültürü desteklemektedir. Organizasyonlarda duygusal zeka kültürü ile ayrıca esneklik, farklılıklara açık olma, diyalog yönetimi, yapıcı hoşnutsuzluk, iki yönlü iletişim, güven, bağlılık, sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreye duyarlılık gibi değerler de ön plana çıkarılmaktadır.”¹

Giderek zorlaşan ekonomik koşullar içinde pek çok şirket duygusal zekanın önemi üzerinde her geçen gün daha da fazla durarak; bunun sonucunda da çeşitli eğitimlerle çalışanların duygusal zekalarını belirli bir düzeyde geliştirmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanlarında duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi, uzlaşma ve takım çalışması getirebilmeyi, sürekli gelişim sonucunda kalıcı başarılar yaratmayı hedefleyen günümüz şirketleri açısından bakıldığında da duygusal zeka çalışma hayatının kalbi durumunda. Niteliklerin giderek değer kazandığı bugünün iş dünyasında kalıcı olabilmek için, yalnızca beyin gücünün etkili olmadığı, duygusal yeteneğin de sahip olduklarımızı doğru bir şekilde kullanabilmemizi sağlaması açısından bir değer haline dönüştüğü görülmektedir.

“İnsanlara ve şirketlere uzun yıllardır etkin iletişim ve duygusal zeka üzerine eğitimler veren Claus Moller’e göre her alanda kalite için şirketlerde insan faktörü öne çıkartılmalıdır.

Moller’e göre; kazanan şirketlerde bulunan özellikler:

- Takım çalışması
- Ortak vizyon
- Değişime açıklık
- Azim
- İletişim becerisi
- Ödüllendirme
- Sürekli öğrenim
- Paylaşım.”²

Temel yatırımını insanlar üzerine yapan şirketler, iş dünyasındaki rekabet ortamından yüksek verimlilikle sıyrılmayı başarabilirler. Çalışanlarının duygularına,

¹ Yaylacı, a.g.k., s.132.

² Yanık, a.g.p., s.34, 35.

fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen; bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkartabilen kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebilecek yapılar olacaktır.

Kurumlar yaşayan organizmalar olarak tarif edilebilir. Kurumlar da tıpkı insanlar gibi duygusal ve sosyal hayata sahiptirler. Yine insanlar gibi, kurumlar da kendi duygusal ve sosyal zekalarını daha çok çalışarak, gayret göstererek geliştirebilirler. Duygusal olarak zeki kurumlar, kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklanmışlardır. Beş kurumsal duygusal zeka alanı şöyle tanımlanabilir:

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

4.1. Kurumsal Duyguları Tanımak

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

“İnsanlar gibi kurumların da duygusal ve sosyal hayatları vardır ve bu hayatlar şirketin başarısında önemli bir rol oynarlar. Bazı duygular şirket için iyidir. Bunlar ‘dinamik duygular’ diye nitelendirilir.

Diğer duygular da şirket için kötü olabilir. Bunlar da ‘yıkıcı’ duygulardır.

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

Kurumun duygusal ve sosyal hayatı genellikle zor yönetilir. Yıkıcı duyguların dinamik duygulara dönüştürülmesi için kurumsal farkındalık bir temel teşkil eder ve bu da diğer dört alan için ön koşuldur.”²

¹ Yaylacı, a.g.k., s.131-135.

² www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_6.html. (07.05.2006)

4.2. Kurumsal Duyguları Yönetmek

Kurumsal duygular yıkıcı ya da dinamik duygulardır. Her iki duygu türü de bulaşıcıdır. Yıkıcı olanlar bir virüs gibi yayılır. Duygusal olarak zeki kuruluşlar, şirketin iyiliği için duygularını yönetirler. Buna şirketin çıkarları için de diyebiliriz. Yüksek duygusal zekaya sahip kuruluşlar, dinamik duyguların onlara yardım edeceğini ve çalışanlarını geliştireceğini bilirler.

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

Küresel iklimde ki; burada bireysel ve entelektüel sermayeler esastır: Şirketler için en iyi adamları çekmek ve tutmak hayati anlam taşımaktadırlar. Kurum bütün olarak yeterli kendini kontrolden yoksunsa, yıkıcı duygulara kolayca yenilir ve piyasadaki insan sermayesini, hayatta kalmak ve başarmak adına gerektiği gibi değerlendiremez. Bu, hem yönetim hem de çalışanlar için çok büyük önem taşımaktadır.”¹

“Geçmişte kurumlar, müşteriler ve pazar payı için rekabet ediyordu. Günümüzde ise kurumlar en iyi çalışanı yakalayabilmek için yarışıyorlar. Amaç, doğru kadroyu kurabilmektir. Doğru kişileri etkilemeyi başaran, bu kişilerin içindeki en iyileri ortaya çıkarmaları için onlara ilham verebilen şirketler, profesyonel anlamda rekabete hazır olan bir grubu temsil ediyor. Bu sadece bilgi yarışı değil, aynı zamanda duyguların doğru kullanımını zorunlu kılan, kapsamlı bir rekabet ortamıdır. Günümüzde, çalışanların doğru şirkette yer alma istekleri de kurumsal duygusal zekanın iş hayatındaki yerinin önemli bir göstergesi haline gelmektedir. Sadece yapılan iş, ücret ya da alınan ücret için çekici kılınan bir şirket, çalışanlarını uzun vadede kaybedebilmektedir. Bu nedenle, şirketler işe alım sürecinin devamında da çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olacak olanakları temin etmekle yükümlü hale gelmektedirler. Müşteri odaklı yaklaşımlar yerine, çalışan odaklı

¹ www.duygusalzeka.net/BolumGoster.asp?AnaKonu=genel. (13.02.2007)

yaklaşımlara sahip kurumların müşteri ilişkilerinde daha kalıcı ve sürekli olmayı başardıkları görülmektedir.”¹

Önceliğini çalışanlarına veren şirketlerde çalışanlar önceliklerini müşterilerine vermektedirler. Şirket içinde ya da şirket dışında kurulan tüm ilişkilerde, insan faktörünün ön planda tutulması, olayların çalışanların bakış açısı ile ele alınabilmesi gerekmektedir.

4.3. Kurumsal Motivasyon

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

“Güntümüzün büyük şirketlerinin deneyimleri gösteriyor ki, çalışanların performansı, bireysel motivasyonun yanında kurumsal motivasyon ile birlikte daha fazla artabiliyor. Bütün bunların yanında, kurumsal eksikliklerin farkındalığı gelecekteki yatırımların verimliliği için gerekli. Değişim sürecinde çalışanlara uygulanan esneklik ve uzlaşmacı yaklaşım da şirket çalışanlarının yeni koşullara uyumunu artıran önemli bir kurumsal motivasyon aracı haline gelmektedir.”²

4.4. Kurumsal Sosyal Farkındalık

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

“Duygusal olarak zeki kuruluşlar empatiyi iyi ve güzel kullanırlar. Bu kişilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli kontrol eder, kuruluş hakkında ne hissettiklerini merak ederler.”³

¹ Yanık, a.g.p., s.34, 35.

² Yanık, a.g.p., s.36.

³ www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc. (13.11.2006)

4.5. Kurumsal Sosyal Yetiler

Kuruluşun hissedarlarıyla kuruluş için iyi ilişkiler kurması ve devam ettirmesidir. Duygusal olarak zeki kuruluşlar, hissedarlarının duygularını, ihtiyaçlarını arzularını ve fikirlerini onlarla iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmek için kullanırlar.

“Duygusal zekalı kuruluşlar, hissedarlarının insan olduklarının farkındadırlar ve onların organizasyona bağlılığının olgulardan değil, duygulardan temellendiğini bilirler.

Duygusal olarak zeki organizasyonlar, kalitenin insani tarafının prensiplerini uygulayarak, müşterilerin taleplerini ve beklentilerini fazla fazla karşılarlar.”¹

Duygusal zekalı kuruluşlar, müşterilerin şikayetlerini bağlılığa çevirmekte ustadırlar.

Tablo 3: Duygusal Zekası Yüksek Kurumların Karakteristik Özellikleri

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

Kaynak: www.duygusalzeka.net/BohumGoster.asp?AnaKonu=genel (13.02.2007)

¹ www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_6.html. (07.05.2006)

5. ÇALIŞMA ORTAMINDA DUYGUSAL ZEKANIN YERİ

5.1. Çalışma Ortamında Duygusal Zeka

Kurumsal duygusal zeka ve bu zeka alanını oluşturan beş ögeyi inceledikten sonra, iş ortamında duygusal zekanın yerini ve etkilerini değerlendirmeye çalışalım. Eğer halen duygusal zekanın etkisiz, önemsiz ve uçucu bir kavram olduğunu düşünmekteyseniz gerçek hayattan yapacağımız bazı alıntılar fikirlerinizi değiştirmenize yardımcı olabilir.

“British Columbia’da 195 işverene, kadro seçerken en önem verilen niteliklerin ne olduğu sorulduğunda 187 işverenden şu yanıtlar alınmıştır. Bu kişilere göre en önemli özellik sağduyu idi. Sağduyuyu şöyle açıklamaktaydılar: Müşterilere ilgili davranmak, onlarla özenli bir şekilde ilgilenmek, açık ve sağlıklı bir diyalog kurabilmek. Diğer bir deyişle duygusal zekanın tarif edilen ölçütlerine sahip olmak.

Fortune dergisinin 21 Haziran 1999 tarihli sayısında, Ram Charan ve Geoffrey Calvin’in yazdığı: Yöneticiler Niçin Başarısız Oluyor? adlı makalede başarısız ve başarılı yöneticiler arasındaki farklar örneklenmektedir. Yazarların görüşüne göre; başarılı yöneticiler parlar. Sadece planlama ve finans konularında değil, insan tanımı ve etkili bir iletişim konularında da başarılıdırlar. Bu tür davranışlar güven verici olduğundan sonuç her zaman tatmin edici olmaktadır.”¹

“1990’ların sonlarında büyük bir şirketin üst düzey yetkilisinin, yıllarca süren çalışmaları sonucunda işine son verildi. Kendisi mükemmel bir muhasebe ve strateji uzmanıydı. Fakat insan ilişkilerinde pek de başarılı değildi. Kibirli tavırları çalışanların ondan uzaklaşmasına neden oluyordu. Bir başka üst düzey yöneticinin işine son verirken sergilediği tavırlar yönetim kurulu için büyük utanç kaynağı olan bir durum oluşturdu. Şirketin belirlediği prensipler dostça yaklaşımları gerektirdiğinden, bu kişi acımasız ve aç gözlü biri olarak değerlendirildi ve işine son verildi.

Fast Company adlı dergide yazdığı makalesinde Pennsylvania Gelişim Programı sorumlusu Paul Weiland, gerçek liderliğin kendini bilmek demek olduğunu belirtmektedir. Gerçek lider, iletişimin önemini farkında, savunmaya geçmeden dinlediklerini tartabilen kişidir ve bu saydıklarının hiçbiri stratejik planlama ya da bütçe düzenlemesi becerileri gerektirmemektedir. Burada yeniden öne çıkan kavram duygusal zekadır. ‘21.yy.’da Yönetim Mücadelesi’ adlı kitabında Peter Drucker, sağlıklı bir

¹ Stein, Book, a.g.k., s.45.

yönetim kavramının en önemli gerekliliğinin kendini bilme ve karşılıklı ilişkilerde tatmin edici bir iletişim kurabilmek olduğunu vurgular.

Globe and Mail dergilerinin iş dünyası bölümünde yayımlanan bir makalede: Bir üst düzey yöneticinin firmada etkinliğini kanıtlaması için 90 günü vardır denilmektedir. Birçok yönetici ve endüstri uzmanı da bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre bir üst düzey yönetici çalışma arkadaşlarının desteğini kazandıktan sonra, yüz yüze görüşmelerde kendisini kanıtlamalı, görüşlerini açıklayıp her seviyedeki çalışanın konu ile ilgili fikrini almalı, şirket hedeflerini iyi belirlemeli ve yürürlüğe konacak kararların önünde duran engelleri görmeli, bolca not almalı, kötü haberleri metanetle karşılayabilmeli, belirli şüphelerini frenleyen bir tavır sergileyebilmeli, resmi anlaşmalarda gerekli politik desteği sağlayabilecek kapasiteye sahip olmalı ve medya ile iyi ilişkiler içinde olabilmelidir.”¹

Görüldüğü gibi bu özelliklerden hiç biri ürün değerlendirmesi, stratejik planlama egzersizleri, finansal durum değerlendirmesi gibi konularla ilgili değildir. Daha ziyade insanları anlama, sağlıklı iletişim kurabilme ve güven oluşturma ile ilgilidir.

Duygusal zeka ile ilgili başka bir örnekleme; “Amerika’nın büyük şehirlerinden birinde uzun yıllar görev yapmış kıdemli polis memurlarından biri ile ilgilidir. Bu şahıs, görev yaptığı ünitenin başı olup, birimini moral bozukluğundan ve parçalanmışlıktan kurtararak, bir ekip haline getirmiş bir kişidir. O tarihte yakın bir zamanda emekli olacak olan bu kişiye başarısını nasıl elde ettiğini sorulduğunda, duyulması beklenen şeyler daha farklıydı. Bu kişinin bütçeyi nasıl genişlettiğini, nasıl parlak fikirli biri olduğunu prosedür uygulamalarında ne derece başarılı olduğunu anlatması bekleniyordu. Fakat görüldü ki konuşulan kişi, o çevredeki en parlak zekalı kişi değildi. Buna karşın herkes tarafından saygı görüyordu çünkü insanlarla iletişiminde son derece açık ve içtendi. Kadrosunda bulunan kişilerle yakından ilgilenmekte, bazı iç, politik ve kişisel baskılara karşın görevini içtenlikle yapmakta ve takdir görmekteydi. Görüşülen bu kişi, kendisi farkında olmasa ve tam olarak bağlantı kuramasa bile duygusal olarak çok zeki tanımlamasına kesinlikle uymaktaydı.

Dünyanın hangi köşesinde oturuyor ya da ne şekilde yaşıyor olursanız olun, zihninizi her zaman yeni olasılıklara ve değişime açık tutmalısınız. Bu değişiklikler kolayca gerçekleşmez fakat unutmayın ki çabucak iyileşme diye bir şey yoktur. Eski alışkanlıklar ve davranışlar eski elbiselere benzer. Rahat ve güvende hissetmenizi

¹ Stein, Book, a.g.k., s.46.

sağlarlar. Bazı becerileri geliştirmek, farkındalık, özveri ve uygulama gerektirir. Her değişim, risk faktörünü de beraberinde getirir. Başarının hiçbir garantisi yoktur. Aynı zamanda duygusal zekanız konusunda ilerleme kaydetmiş olsanız dahi, her olaya aynı özenle yaklaşmanız da mümkün olmayabilir. Ama neticede bilirsiniz ki olayları farklı açılardan, geniş bir perspektifle ele almanın yolu bellidir ve durumlar karşısında hazırlıklısınızdır.”¹

“1980’li yıllarda yapılan büyük çaplı yönetim faaliyetleri; yapısal rasyonelliğin, istatistik, analiz, mantıksal bakış, bağımsız ilişkiler ve kavramsal yetkinliğin, bir organizasyonu başarının doruklarına çıkarabileceğine ilişkin inancın güçlenmesini sağladılar. Ancak bu yalın yaklaşım rekabet gücünü artırmada bazı kazanımlar sağlamışsa da, bedeli düşündürücü olmuştur. Çalışanların kurum içinde güvene dayalı ilişkilerinin azalması, etrafı kuşatan belirsizlik, yönetenler ve yönetilenler arasında büyüyen uçurum, yaratıcılığın bastırılması, şüpheciliğin artması, kontrol edilemeyen öfke, sadakat ve bağlılığın giderek azalması, çalışanlar arasındaki çatışmaların yoğunluğu iş performansı ve tatminini olumsuz yönde etkilemekte, kurumların başarısını azaltmaktadır.”²

Günümüzün acımasız rekabet ortamında, sıkıntı çeken firmaları incelediğimizde; bunların büyük bir çoğunluğunun asıl sorununun öncelikle yapılan iş konusunda yeterli eğitimi, iş tecrübesi ve yöneticilik vasıfları olmayan firma sahiplerinden, daha sonra bu kişilerin firmaların üst yönetim kadrolarına kendileri gibi yeterli eğitim, liderliğe uygun kişilik özellikleri ve iş tecrübesi olmayan kişileri getirmelerinden kaynaklandığını görürüz. Firmaya olumlu katkıda bulunabilecek bir yönetici bu tarz bir firmada işe başladığında, genellikle değişiklik önerilerinde bulunur ve bundan korkan firma sahipleri buna sıcak bakmazlar, genellikle kendini yalnız hissetmeye başlayan nitelikli yönetici, gittikçe dozu artan preslemelere maruz kalır ve doğal iletişimsizlik başlar. Böyle yenilikçi eleman ya da yöneticilerin bu şekildeki firmalarda en uzun çalışma süresi günümüzde ortalama altı aydır.

Teoride günümüz iş dünyasında yaratıcı ve yenilikçi iş gücünün önemi vurgulansa da, bu tür elemanların duygusal zeka boyutuyla çalışan şirketlerde performanslarını sergileme imkanı daha fazladır.

¹ Stein, Book, a.g.k., s.47

² www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc (13.11.2006)

“Rock, iş yerinde yüksek duygusal zekanın anlamını; net düşünceler, sağlıklı duygular ve uygun davranışlar şeklinde yorumlar.

Yine de yıllar boyu, iş yaşamı söz konusu olduğunda; zihinsel beceriler ön plana çıkarılmış, duyguları bir tarafa bırakmak profesyonellik olarak kabul edilmiş, kaliteyi yükseltmek, üretimi ve satışı artırmak, yeniden yapılanma v.b. faaliyetler ise hep gündemde olmuştur. İş yerinin kapısından içeri girildiğinde duygular kapının önünde bırakılmalı, evi evde işi işte bırakmalı yaklaşımları sorunlar için çözüm olmamıştır. Çalışanlar duygularını kontrol altında tutarak, hatta bastırarak daha çok güvenilir, istikrarlı ve başarılı olurlar mı? Bu şekilde davrandıklarında yaptıkları işi en iyi şekilde mi yaparlar? Yoksa, duygularını yönetmeyi bilmek, onların işyerinde daha iyi konumlara gelmesini mi sağlar? ve benzeri sorunların ele alınıp incelenmesi gereklidir.”¹

“21. yüzyılda işletmelerin yapmaları gereken şey; bireyin işinin, hem kendi varlığının hem de bu yolla işletmenin bir parçası olduğunun bilincine varacağı bir çalışma ortamı yaratmaktır. Chris Argyris, daha 1964’te, gelecek yıllarda, işletme yöntemlerinin, insan kaynağına verdikleri önemi arttırmak zorunda kalacaklarını vurgulamıştır. Argyris’e göre geleceğin örgütlerinde; çalışanların önem verdikleri değerler değişecek, kendini gerçekleştirme ve psikolojik başarı elde etme ihtiyaçları, geleceğin şirketlerinin en zengin enerji kaynağı olacaktır.”²

Başarılı insanları başarısız insanlardan ayıran şey; onların duygularını tanıyıp kullanmayı ve idare etmeyi bilmeleri, duygularına kapılmamalarıdır. Aşağıda belirtilen, duygu güdümlü ve kişilik güdümlü insanın özellikleri karşılaştırıldığında, kişilik güdümlü insanlara kıyasla iş yaşamında, özellikle yönetici konumlarda çok daha başarılı olacağı açıktır.

¹ www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc. (13.11.2006)

² www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc. (13.11.2006)

Tablo 4: Duygu ve Kişilik Güdümlü İnsanların Özellikleri

Duygu Güdümlü İnsan	Kişilik Güdümlü İnsan
İyi hisseder, sonra doğruyu yapar.	Doğruyu yapar, sonra iyi hisseder.
Rahatlık güdümlüdür.	Vaat güdümlüdür.
Karar temelli favoriler edinir.	Karar temelli prensipler edinir.
Tutumuyla eylemlerini kontrol eder.	Tutumu eylemleriyle kontrol eder.
Görür, sonra inanır.	İnanır, sonra görür.
İvmeyi bekler.	İvme yaratır.

Kaynak: www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc. (13.11.2006)

5.2. Duygusal Zekanın İş Hayatında Başarıya Etkisi

Sıra dışı bir performansı oluşturan öğelerin üçte ikisi ya da daha fazlası duygusal yeterlilikler kapsamına girdiğine göre, bu yetenekleri taşıyan insanları bulmak ya da mevcut elemanlarla geliştirmek, bir kuruluşun verimine ve karlılığına muazzam bir değer katacaktır. Bu tür üstün performansların kazandırdığı ekonomik değer tahmini için yapılan bir araştırmada üstün performans gösteren kişilerin ilk % 1'e girenlerin ekonomik değeri, ortalama ya da düşük performans gösterenleriyle karşılaştırılmıştır.

“Makine operatörlüğü ya da tezgâhtarlık gibi görece basit işlerde ilk % 1'e girenler, son % 1'e girenlerin 3 katı üretimde bulunmaktadır. Yani, üç 3 daha değerlidirler.

Satış memurluğu ya da makine tamirciliği gibi orta derecede karmaşık işlerde, en üstün performansı gösteren bir kişi düşük performans gösterenlere göre 12 kat daha üretkendir. Yani, ilk % 1'e giren tek bir kişi, son % 1'e giren 12 bedeldir.

Sigorta acenteliği, müşteri temsilciliği, avukatlık ve doktorluk gibi en karmaşık işler için farklı bir karşılaştırma yapılmıştır. En iyi performansı gösterenler, en kötü performansı gösterenler yerine, ortalama performans gösterenlerle kıyaslanmıştır. Bu

durumda bile, ilk % 1'e giren bir kişinin katma değeri diğerlerinden % 127 oranında daha fazladır.”¹

Bir kurum içerisinde üstün performans gösterenlerin kuruma kattıkları değer düşünülenin çok ötesindedir.

“AT&T, IBM ve Pepsi Co dahil, Fortune 500 listesine giren 44 şirketin satış görevlileriyle ilgili bir incelemede; satış şeflerine, en iyi satıcılarının ortalama düzeydekilere göre ne kadar üstün performans gösterdiğini sorulmuştur. Satış gücünün ilk yüzde 10'unu gerçekleştiren satıcıların, kişi başına ortalama 6,7 milyon dolarlık satışı yüklendiği görülmüştür. Oysa ki burada satış ortalaması 3 milyon dolardır ve bu rakam ortalamanın iki katını aşmaktadır. O zamanlar satış gücüne ödenen ortalama yıllık ücretin yaklaşık 42.000 dolar olduğunu göz önüne alındığında, üstün performans gösterenlerin kattığı 3,7 milyon dolarlık değer, maaşlarının yaklaşık 88 katı olduğu görülecektir.

İşin karmaşıklık seviyesinin arttığı durumlarda (örneğin yürütme ya da idareden sorumlu kişilerde ya da mühendisler ve bilim adamlarında) I.Q. ve uzmanlık daha çok başlangıç düzeyinde aşılması gereken çıtalarlardır. Bu yetiler olağandışı performans gösterecek kişilerin kimler olacağını belirlemez. Duygusal yeterliliğin böylesine olağandışı başarıları ne kadar desteklediği göz önüne alınırsa, en büyük getiriyi zirvede sağladığı görülecektir. Hunter'ın analizine göre, fazlasıyla karmaşık işlerde en iyi ve en kötü performansı gösterenler arasındaki muazzam ekonomik değer farkı, duygusal zekayı, sadece bilişsel yeteneğe eklenen değil, ayrıca onu kat kat çoğaltan bir unsur haline getirmektedir.”²

“Kurumun bünyesindeki teknik görevler ilk bakışta sadece bilişsel yetileri çağrıştıran bir iş olarak görülebilir. Örneğin bilimsel karar desteği, teknik ressamlık, istatistik/veri hazırlama işleme v.s. Bu durumla ilgili olarak bilgisayar programcılığı alanında yapılan bir çalışmanın sonucu çok şaşırtıcıdır. Kendilerinden istenen işleri karşılayacak yazılımlar tasarlayan iki bilgisayar programcısı, işlerini yaparken nasıl davrandıklarını açıkladıklarında programcılardan biri; - benden istenilen şeyin, verilerin tümünü tek bir sayfaya sığabilecek basit bir format içinde olması gerektiğini duydum diye aktarmaktadır. Bunun üzerine, bu isteği tam olarak yerine getirmeyi hedefleyerek işine devam ettiğini söylemektedir. İkinci programcının ise can alıcı noktayı

¹ Goleman, D., İşbaşında Duygusal Zeka (Çev.H. Balkara), İstanbul, 2005, s.48.

² Goleman, a.g.k., s.51.

yakalamakta güçlük çektiği anlaşılmaktadır. Birinci programcının tersine, isteği yapanın ihtiyaçlarına hiç değinmeyip, bunun yerine, teknik sözlerden oluşan bir nakarata başlamaktadır: - HP3000/30'un BASIC derleyicisi çok yavaştı, bu yüzden derhal bir makine dili rutinine geçtim. Bu kişi başka bir deyişle, insanlara değil, makinelere odaklanmıştır. Birinci programcı, kullanıcı dostu yazılımlar tasarlayabilen, olağanüstü başarılı biri olarak tanımlanmaktadır. İkincisiyse, en iyimser ölçüyle bile vasat bir iş çıkararı, temelde müşterilerini dinlemeyerek iletişimi devresinden çıkarmış olan biridir. Birinci bilgisayar programcısı duygusal zeka sergilerken, diğeri duygusal zeka yoksunluğuna örnek oluşturmaktadır. Bu alanda, ilk yüzde 10'a girenlerin etkili program üretme konusunda ortalama performans gösterenleri aşma oranı yüzde 320'dir. Programcılarının ilk yüzde 1'i arasındaki ender rastlanan süper starların, ortalamanın yüzde 1.272 üstünde üretim yapması, akıllara durgunluk veren bir olgudur. Burada üstün başarı gösterenleri diğlerinden ayıran şey sadece bilgisayar becerileri değil, aynı zamanda ekip çalışmasıdır. En iyiler meslektaşlarının bir projeyi bitirmesine yardımcı olmak için geç saatlere kadar kalmaya ya da keşfettikleri kestirme yolları kendilerine saklamaktansa başkalarıyla paylaşmaya isteklidirler. Onlar rekabet değil, iş birliği yaparlar.

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

- İnisiyatif, başarıma güdüsü ve uyum gösterebilme.
- İnsanları etkileme, ekip liderliği ve politik bilinç.
- Empati, özgüven ve başkalarını geliştirme.”¹

Bu tür güçlü yanları olan bölüm liderleri, hedeflerine ulaşmakta % 15 ila 20 daha başarılıyken, bunlardan yoksun olanlar yaklaşık % 20 oranında daha başarısızdır.

¹ Yanık, a.g.p., s.24-26.

- Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Başarıya Etkisi ile İlgili Bazı Örnekler

Duygusal zekanın iş hayatındaki başarıya etkisini daha somut olarak görebilmek amacıyla dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyetlerde bulunan işletmelerden bir kaç somut örnek verelim:

“1) Dünya çapında 200 şirkette yetkinliklerle ilgili bir araştırmada, en başarılıların ortalama işlerde vasatlara oranla % 85, en karmaşık işlerde ise % 127 daha verimli olduğu bulundu. Bu farkın üçte biri teknik beceri ve bilişsel yeterliklerden, üçte ikisi duygusal yetkinliklerden kaynaklanmaktaydı.

2) American Express mali danışmanlık şirketi tarafından uygulanan Duygusal Yetkinlik programına katılan yöneticilerin bölgelerindeki satışların % 11 arttığı, duygusal zekanın verilen eğitimle geliştiği gözlemlendi.

3) Yaratıcı Liderlik Merkezi'nin bir araştırmasında, değişimle başa çıkma zorluğu, ekip çalışmasında başarısızlık ve zayıf insan ilişkileri gibi duygusal yetkinlik eksikliklerinin, yöneticinin başarısını engellediği belirlendi.

4) Bir içecek firmasında, alışılmış yöntemlerle işe alınan bölüm başkanlarının yarısı ilk yıl içinde işten ayrılırken, inisiyatif, özgüven ve liderlik gibi duygusal yetkinlikler temelinde seçilenlerin yalnızca % 6'sı iki yıl içinde işi bıraktı. Duygusal yetkinliklere göre seçilenler hedeflerini % 15-20 oranında aştı.

5) Bir fabrikada, ustabaşılar duygusal zeka eğitiminden geçirildikten sonra, kazalar % 50, mazeretler ise beş katı azaldı ve üretim hedefi aşıldı. Başka bir fabrikada aynı eğitimden sonra, üretim % 17 artarken, eğitim verilmeyen amirlerin ekiplerinde üretim artışına rastlanmadı.

6) 12 farklı kuruluşta, bir kaç yüz yöneticiyle yapılan araştırmada üstün performansın en temel duygusal yetkinlik olan kendini tanıma ile doğrudan bağlantılı olduğu görüldü.

7) Bir duygusal yetkinlik olan stresle başa çıkma becerisi yüksek olan mağaza yöneticileri, net kar, metrekaşe başına satış, çalışan başına satış gibi parametrelerde başarılı oldu.

8) Küresel ölçekte on beş şirkette 300 üst düzey yöneticiyle yapılan bir çalışmada, etki yaratma, ekip liderliği, kurumsal haberdarlık, özgüven, başarı güdüsü ve liderlik gibi duygusal yetkinliklerin yıldızlarla vasatlar arasındaki farkı belirlediği görüldü.”¹

¹ www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=182&SAYI=9. (24.12.2006)

Son yıllarda duygusal zekanın iş yaşamındaki önemi birçok kurum tarafından kabul edilmiş durumdadır. Örneğin, işe alımda ve terfide duygusal zeka, teknik yeterlilik kadar dikkate alınacak olursa, çalışan sirkülasyonunun önemli ölçüde düştüğü görülmektedir. Bu nedenle de insan kaynakları uzmanları duygusal zekaya gittikçe daha çok önem vermeye ve işe alımda göz önüne almaya başladılar.

Görüldüğü gibi; duygusal zekanın iş hayatındaki yeri gün geçtikçe daha çok önem kazanmakta ve yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar takım çalışmasında daha başarılı olmaktadır.

6. EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME

6.1. Ekip Çalışması ve İş Yaşamında Sinerji

“Ekip çalışması, bir toplam katılım yönetimi tekniğidir. Organizasyonda çeşitli çalışma gurupları oluşturularak çalışanların yönetime katılmaları sağlanabilir.”¹

Sinerji, son yirmi yıldır ABD’ de ve Avrupa’da; son on yıldır da Türkiye’de sıkça kullanılan bir kavramdır. Sinerjinin sözlük anlamı, “görevdeşlik”tir.²

“Kelime anlamı iş birliği ya da görevdeşlik olan sinerji kavramının, işletme kültürü ve literatüründe yer alışı, büyük ölçüde değişen üretim ilişkileri ve ona bağlı olarak da gündeme gelen farklı yönetim anlayışıyla ilgilidir.

İşletmelerin ağırlıklı olarak bireysel başarıyı ödüllendirdiği geçmiş dönemlerde, iş ortamı birbiriyle rekabet halindeki çalışanları barındırırdı.

Ne var ki artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarıyla birlikte, bilgiyi işlemenin malzemeyi işlemekten çok daha fazla önem kazanması, işletme anlayışlarını da büyük çapta değiştirdi.

Bireysel beceriler, günümüzde artık sorunları aşmaya tek başına yetmiyor. Buna karşılık, üretim sürecine katılan bireyler arasında karşılıklı bağımlılık duygusunu geliştirmek bilgi işlem teknolojisinin yoğun biçimde kullanımına bağlı olarak, büyük çapta değişim göstermiş olan yeni üretim yapısında, çok daha farklı ve bir o kadar da stratejik bir anlam kazandı.”³

“Hiyerarşi esasına dayalı eski üretim yapısında, çalışanlar, kimden emir alacağını ya da kime emir vereceğini bilirdi.

¹ Aktan, C. C., Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, 2003, s.182.

² TDK, a.g.k., s.861.

³ Baltaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2005, s.19.

Büyük ölçüde dinamizm ve bir o kadar da esnek işletmecilik gerektiren artan rekabet koşullarında, iş dünyasının gündemine giren matriks yapılanma ya da başka bir deyişle yassılaştıran yönetim anlayışı, yatay ilişkileri ve iletişimi gerektiriyor; yatay iletişim ise farklı bilgi, deneyim, beceri ve bakış açısına sahip kişilerin karşılıklı bağımlılık duygusunu geliştirmesini gerektirmektedir.

Ancak işletme yapılarını yassılaştırmak, yatay iletişimi etkin kılmaya tek başına yetmiyor. Yeni üretim yapısının gereklerine göre, çalışanların değer sistemini ve zihin haritalarını değiştirmek ve yapılandırmak da bir başka zorunluluktur.

“Sinerji kavramı, beraberinde;

- Yassılaştıran yönetim anlayışını,
- İç müşteri kavramını,
- Ekip çalışmasını getirdi.

Bunların hepsi de, birbirini destekleyen kavramlardır.

Günümüzde, iç müşteri kavramına önem vermeden ve iç müşteri mutluluğu sağlanmadan, dış müşteri mutluluğuna ulaşmak mümkün değildir. Bir işletmede iç müşterilere verilen hizmetin kalitesi, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini büyük ölçüde belirliyor. Artan rekabet, azalan kar oranları, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve her gün zorlaşan piyasa şartlarında ayakta kalabilmek, stokları en alt düzeyde tutarak işleri yürütmeyi gerekli kılıyor.”¹

“Sıfır stokla çalışmayı hedefleyen etkin bir yönetimi gerçekleştirmek ise, ancak etkin bir ekip çalışmasıyla mümkün; yani bütün çalışanların birbiriyle iyi geçinmesi, iyi iletişim kurması ve birbirlerinin gözlerinin içine bakmasıyla oluşabilir.

Herkesin özlemi olan yüksek performans ve uyumlu bir çalışma:

- Bireysel kaliteye,
- Ekip kalitesine,
- Yönetim kalitesine bağlıdır.”²

Bu üç temel faktörden biri olan bireysel kalitenin birbirini tamamlayan iki farklı yönü vardır:

- Bilgi, beceri, deneyim,
- Duygusal olgunluk.

¹ Baltaş, a.g.k., s.20.

² Baltaş, a.g.k., s.21.

“Eğer kişi duygusal olgunluğa sahip değilse, işini çok iyi yapmasının ya da iyi yapmasını sağlayacak üst düzeyde donanımlara sahip olmasının fazla bir önemi yoktur. Hatta tersine, duygusal olgunluğu olmayan kişi ne kadar zeki ise, iş ortamında o kadar dik duvarlar örebiliyor ya da o ölçüde dik yokuşlar çıkartıyor karşısındakine. Verimli ve başarılı olmada, kişilerin bilgi ve yetkinliklerinin tek başına yeterli olmadığı biliniyor artık. Günümüzde, insan ilişkilerinde uyum ve hayata bakış açısı, bireysel kaliteyi büyük ölçüde belirliyor.”¹

Ekip kalitesi için iki temel gereklilik söz konusudur:

“*Ekip üyelerinin doğruluğunu tartışmayacakları ve kesinlikle uyacakları ortak bir değer sisteminin varlığı.

- a) Güven: Kendine ve karşısındakine mutlak güven (beklentileri karşılamak, ilgi göstermek, ekip üyelerini varlığında ve yokluğunda desteklemek),
- b) İstediklerini zorlamadan ve zorlanmadan elde etme becerisi,
- c) Sorunları kriz yaratmadan çözmeye kararlılığı.

*Ekip olarak uyumlu çalışma becerilerinin geliştirilmesi.

- a) Karar verme ve problem çözmeyle ilgili olarak düşünce sistematığı,
- b) Uzlaşmaya dönük olarak çatışma çözme stratejisinin varlığı,
- c) Toplantı sistematığının benimsenmesi,
- d) Müzakere becerilerinin geliştirilmesi.

Yönetim kalitesi ise:

- Yöneticilerin ortak değerler sistemine uygun davranışlarla çalışanlara örnek olmasıyla,
- Adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sistemiyle ekip çalışmasının ve sinerjik ilişkiye uygun davranışların ödüllendirilmesi, uymayan davranışların da önlenmesiyle, kendini ortaya koyar. Bunun için de yöneticilerin hem bu değerler sisteminin arkasında olmaları, hem de içinde yer almaları gerekmektedir.”²

¹ Baltaş, a.g.k., s.21.

² Baltaş, a.g.k., s.22.

- Takım / Ekip Karşılaştırması

“Takım anlayışını benimsemiş olan gruplarda:

- Görev tanımıyla sınırlı tavır ve tutumlar gözlenir.
- Üyeler, birbirlerinin düşünce ve duygularına şüpheyle yaklaşır ve kartlarını kapalı oynar.
- Hedefler, gerçekçi sayılamayacak kadar yüksek olduğu için, çoğunlukla ona ulaşamaz. Bu nedenle, sık sık revize bütçe ve üretim planlamaları yapılır.
- Grup üyeleri, sorunlar karşısında sorumluluk üstlenmektense, alışılmış yollara bağlı kalmayı tercih eder.
- Yararsız rekabet ortaya çıkar ve enerji, işe olumlu katkısı olmayan dedikodu, komplo teorileri gibi yollara kanalize olur.
- Üyeler, içinde buldukları ortamdan memnun değildir ve potansiyellerini geliştiremezler.

Ekip anlayışını benimsemiş gruplarda:

- Rol ve sorumluluklar açıktır ve tanımlanmıştır,
- Açıklık, dürüstlük ve güven duygusu hâkimdir,
- Açık ve heyecan veren amaçlar söz konusudur,
- Yeni yollar deneme konusunda istek vardır,
- Yapıcı rekabet ve yapıcı çalışmalar görülür,
- Ekip üyeleri, o grubun üyesi olmaktan mutluluk duyar.”¹

“Takımları ekiplerden ayıran en önemli iki özellik; ortak hedef ve tamamlayıcı katılımıdır.”²

6.2. Ekibin Temel Taşları ve Riskler

“İnsanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma, insanlık tarihi kadar eskidir. Araştırmacılar, tarih öncesi çağlardaki kabilelerden günümüzün en modern ve karmaşık yapılı şirketlerine kadar her tür ekip çalışmasını incelemiş ve ekip dinamiklerini, başarılı ve başarısız ekiplerin özelliklerini ortaya koymuşlardır. Bireyleri ve kurumları ekip çalışmasına yönelten en temel neden, elde edilen sonuçların üstün niteliğidir. Bunlar;

- Verimliliğin artması,
- İletişim kalitesinin yükselmesi,

¹ Baltaş, a.g.k., s.23, 24.

² Adair, a.g.k., s.125.

- Yüksek performans gerektiren işlerde başarı kazanılması,
- Etkin kaynak kullanımının gerçekleşmesidir.

Farklı geçmişlere ve farklı karakterlere sahip insanların bir ekip haline gelmesi bir olgunlaşma sürecini gerektirir ve bu zaman alır.”¹

“Ekip oluşturma süreci beş basamakta gerçekleşir:

- **Ekip misyonunun ve amacının belirlenmesi:** Ekibin varlık nedeni ve amacı ne kadar açık olursa ve bu konuda ne kadar berrak bir görüş birliği sağlanmışsa, ekibin başarısı da o ölçüde yüksek olur. Buna karşılık, amacın ve ekibin var oluş nedeninin açık olarak tanımlanmadığı işletmelerde, belirsizlik hakimdir. Çalışanlar, işletmenin nereye doğru gitmekte olduğundan ve kendilerinin ne iş yaptıklarından emin değildir. Dolayısıyla çalışmalarını belirsizlik içinde sürdürürler ya da yanlış yapmaktan korktukları için bazı çalışmalara katılmaktan kaçınırlar. Başarı için sadece amacın açık ve belirgin olması yetmez. Geliştirici, heyecan verici, hatta bedensel ve zihinsel sınırları zorlayıcı olması da ekibin başarılı ve verimli olmasını sağlar.

- **Ekip içi rollerin dağılımı:** Ekip içinde görevlerin dağılımı ve düzeni, ekibin yapısını belirler. Ekip oluşturulurken roller açık olmalı, ekip üyeleri suçlamadan ve savunmaya geçmeden performanslarını değerlendirebilmelidirler. Ekip içi rollerin ve ilişkilerin net olarak tanımlanamadığı ekipler ile görevlerin ve ilişkilerin net olarak tanımlanamadığı ekiplerde, görevlerin yerine getirilmesi konusunda büyük bir enerji kaybı yaşanır. Ayrıca, yapılan işin kalitesinin düşmesi, iş rollerinin yerine getirilmemesi ve sorumlulukların birbirleriyle çakışması sonucu karmaşa ortaya çıkabilir.

- **Ekip çalışma süreçlerinin tanımlanması:** Toplantıların nasıl yönetileceği, kararların nasıl alınacağı, problemlerin nasıl çözüleceğinin önceden belirlenmesi, ekip üyelerinin çalışmalarını etkin hale getirir, başarmak ve takdir görmek için ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar.

- **Ekip içi ilişkilerin düzenlenmesi:** İletişim bir ekip için hayati önem taşır. Üyeler arası ilişkilerin güçlü olduğu ekiplerde içten ve açık bilgi alış veriş, yüksek performans beklentisi, geri bildirim verilmesi ve gelişmiş güven duygusu söz konusudur. Üyeler arası ilişkilerin zayıf olduğu ekipler etkin olamazlar. Dolayısıyla üyeler birbirlerine temkinli yaklaşır, açık ve dürüst davranmayı risk olarak görürler, geribildirim yapıcı olarak kullanamazlar.

¹ Baltaş, a.g.k., s.26.

• **Ekipler arası ilişkilerin düzenlenmesi:** Aynı kurum içerisinde bulunan farklı ekipler arasındaki ilişkiler; ekip üyelerinin bireysel davranışlarından, ekip normlarından ve ekibin geçmişinden etkilenir. Ekipler; biz ve onlar duygusunu geliştirmeleri nedeniyle iş birliği yapacaklarına, çoğu kez rekabete girerek enerjilerini yanlış ve verimsiz bir şekilde kullanırlar.”¹

6.3. Ekip Çalışmasına Yatkın Kişilerin Özellikleri

Ekip Çalışmasına Uygun Kişilik Özellikleri

1. Kişiliğin yapılan işe uygun olması,
2. İşin ve çalışılan kurumun kişinin değerleriyle uyumu,
3. Başarma arzusu ve iyi geçinme becerileri.

6.4. Ekip Çalışmasında İnsan İlişkileri

Ekip çalışması içinde başarılı olan kişilerin en belirgin özellikleri, olumlu ve yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır.

Kısaca, ekip çalışması içinde başarılı olan kişiler, olumlu insan ilişkilerine sahip olmayı önemseyen, hoşgörülü ve esnek olmayı bilen, yaptığı işi seven, sevdiği işi yapan insanlardır.

-Başarılı Ekiplerin Özellikleri

Başarıya odaklanmış ekiplerde her şeyden önce amacı gerçekleştirmeye yönelik bir misyon ve strateji olması gerekir.

“Miyon; açık, ilham verici ve ekipte heyecan yaratıcı nitelikte olmalıdır. Amaçların ise net, basit, doğrudan ve ölçülebilir olması esastır. Amaçlar bütün yönetim kararlarını etkileyeceğinden; bütçe, donanım ve insan gücünü içerecek şekilde tanımlanmalıdır. Strateji ise bu misyon ve amaçların hayata geçirilmesine ilişkin planlamadır.”²

İyi ekiplerin en önemli özelliği, ortak ve heyecan veren bir amaca sahip olmalarıdır.

“Ortak değer sistemi; Üstün performanslı bir ekibin farklı kişilik yapılarına sahip kişilerden oluşması gerekir. Bilgi, birikim ve deneyimde çeşitliliği artırmak, farklı görüş ve bakış açılarını bir araya getirmek sinerjiyi olumlu etkiler. Ekip

¹ Baltaş, a.g.k., s.27-30.

² Weiss, a.g.k., s.51.

çalışmasının en önemli özelliklerinden biri, ekip içinde ortak değerler sisteminin varlığıdır.

Kültürümüzden devraldığımız bazı değerler, ekip çalışmasını imkansız hale getirmektedir. Onun içindir ki, ekip üyelerinin ortak bir değerler sistemini benimsemiş ve ortak zihin haritası geliştirmiş olmalarının önemi büyüktür.”¹

Profesyonel hayatta, bir ekip çalışması içinde kişileri birbirine yaklaştıran ortak değerlere dayanan ve heyecan verici bir amaca sahip olmak, başarı için temel şarttır.

6.5. Ekip Çalışmasını Kolaylaştıran ve Zorlaştıran Kültürel Öğeler

Ekip çalışmasının başarılı olabilmesi için sadece ekip olarak çalışmak tek başına yeterli değildir. Bu çalışmanın başarılı olabilmesi için aynı zamanda çevre koşullarının da uygun olması gereklidir. Ayrıca kurum kültürünün ekip çalışmasını ve iş birliğini destekleyip desteklemediği de başarı açısından büyük önem arz eder.

Ekip çalışmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyen, başka bir deyişle ekip çalışmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran kültürel öğeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Kurum kültürü
- 2- Ulusal kültür
- 3- Örgütlenme kültürü

“1- Kurum kültürü: Kurum içinde düşünce ve davranışları yönlendiren değerler ve normlar ekip çalışmasını kolaylaştırır ya da zorlaştırır. Ekip çalışmasına yatkınlığı belirleyen kültür öğeleri şunlardır:

- Güç
- Öğrenme
- Sorumluluk üstlenme
- Ödüllendirme

2- Ulusal kültür: Ulusal kültür farklılıkları da kurum kültürü kadar çalışanların düşünce ve davranışlarını etkiler. Ekip çalışmasını etkileyen ulusal kültür özellikleri şunlardır:

- Merkeziyetçi karar
- Toplulukçuluk

¹ Baltaş, a.g.k., s.43.

- Resmiyet
- Yenilikçilik
- Kurumsal bağlılık
- İş birliği

3- Örgütlenme kültürü: Bu konuda çalışan bazı yazarlar ekip çalışmasını destekleyen yepyeni bir örgütlenme yapısı önermektedir. Bu yazarlardan biri olan C.Hastings, bu örgütlenme yapısını şöyle tanımlıyor:

- Merkeziyetçilikten uzak bir yapı,
- Güçlü bir karşılıklı bağımlılık,
- Zorlayıcı beklentiler,
- Saydam performans standartları,
- Dağıtılan liderlik yetkileri,
- Silik sınırlar,
- Yaygın ilişki ağları,
- Karşılıklılık.”¹

“Ekip çalışmasını zorlaştıran başlıca üç örgütsel engel şunlardır:

- Güç alanı: Yöneticiler pozisyonlarından kaynaklanan itibarlarını, güçlerini ve ayrıcalıklarını kaybetmemek için direnme eğilimi gösterirler. Ekip çalışması uğruna adamlarını, ellerindeki bilgiyi ve diğer kaynakları paylaşmaya razı olmazlar.
- Odaklanma: Şirket içinde çoğu zaman farklı fonksiyonların farklı düşünce dünyaları vardır. Her birim, teknolojinin ve pazarın farklı yönlerine odaklanır, sistemi kendi açılarından yorumlarlar. Bu yüzden bölümler arasında amaç ve hedef birliğinden söz etmek her zaman kolay olmaz.
- İletişim: Farklı bölümler aralarında farklı bir ortak dil konuşurlar. Bu durum grup içi iletişimi kolaylaştırır da bölümler arası anlaşmayı engeller ve yanlış anlamalara neden olur.”²

¹ Baltaş, a.g.k., s.51-54.

² Baltaş, a.g.k., s.55.

6.6. Ekip Çalışmasının Temeli

6.6.1. İş Yerinde Güven Duygusu Yaratmak

Güven, açıklık ve dürüstlük, bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleşebileceğini belirler. Güven duygusu, sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturur.

Güven duygusunun olmaması, çalışma ortamında ilişkileri, verimliliği ve herkesin sağlığını olumsuz olarak etkiler.

“Stephen Covey’e göre güven; insan motivasyonunun en yüksek biçimidir. İnsanların doğasında var olan iyiyi ve güzeli ortaya koymasına imkan verir.

Güven duygusunun üç boyutu vardır.

- 1.Kendine güven duymak,
- 2.Güvenilir olmak,
- 3.Başkalarına güven duymak.”¹

6.6.2. Güven Duygusunu Harekete Geçirmek

İş yerinde güven duygusunu oluşturabilmek için, insanların açık ve dürüst olması gerekir. İş yerinde iletişim sorunu olarak tanımlanan sorunların üstesinden gelinmesi için açık bir iletişim ortamının kurulması gerekir.

6.6.3. Sonuçlara Yönelik Olmak

Kazanılanları iş başında uygulayabilmek için, verilen sözlerin tutulması, beklentilerin karşılanması esastır. Birçok işletmede, olumsuz bilgi ve haberler üst yöneticilerden saklanmaktadır. Günü kurtarmaya yarayan bu çocukça tutum, karnesini ailesinden saklayan öğrencinin tutumundan farksızdır. Sonuçlar, soyut bir kavram olan güven duygusunun temelini oluşturur.

“Sonuca yönelik şirketlerde, sistem açısından bakıldığında, uzun dönemi içine alan bir bakış açısıyla, müşteriye ve pazara yönelik bir vizyon bulunduğu görülür. Bu işletmelerde:

- Çalışanların açık, zorlayıcı, ölçülebilir, zamana bağlı hedefleri vardır.
- Ana hedefler ve bunların ölçüm yöntemleri konusunda fikir birliği vardır ve başarılar kutlanır.

¹ Baltaş, a.g.k., s.70-72.

- Çalışanlar açısından bakıldığında, bireysel ve ortak sorumluluk ve yükümlülük duyguları gelişmiştir.
- Performans değerlendirmesi, suçlamadan ve savunmadan gerçekleştirilir.”¹

6.6.4. Bütünlük İçinde Davranmak

Bütünlük içinde davranmak; çalışanların ahlak kurallarına uygun hareket etmesini ve bir değer sistemine sahip olmasını anlamına gelir. Zamana ve şartlara göre söz, davranış ve tutumunu değiştirmemek, sözünü tutmak, tutarlılık göstermek bütünlük içinde davranmak demektir.

6.6.5. İlgı Göstermek

İlgı göstermek demek, birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlarını karşılama gayreti içinde olmak demektir.

“Birbirine ilgı gösteren çalışanların bulunduğu bir şirkette, bir ekip duygusu ve işletmenin bütününe hizmet anlayışı egemendir. Çalışanların katkıları görülür ve takdir edilir. İş sonuçlarına ulaşılmasında sadece belli bölümler değil, herkes yararlanır.”²

7. TAKIMLARDA DUYGUSAL ZEKAYI YARATMAK VE YÖNETMEK

Günümüzde takım halinde çalışma tarzı bilindiği ‘Birlikten güç doğar’ düşüncesiyle tercih edilmektedir. Bununla birlikte grupları takım haline dönüştürebilme, birbirinden farklı olan takım üyelerini benzer hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme ve motive etme sanıldığı kadar kolay bir çaba değildir. Duygusal zeka faktörü ise, etkili takımlar yaratmada, takım üyeleri arası yıkıcı nitelikteki çatışmaları önlemede kullanılabilir.

Etkili takımlarda, bireylere oranla, çok daha yüksek duygusal zeka düzeyi elde edilebilmektedir. Bununla birlikte takımların pek çok düzeyde farklı etkileşimleri olduğu için, takım duygusal zekası bireylerin duygusal zekâlarından çok daha karmaşık olabilmektedir. Dolayısıyla takımların daha etkili olmaları için, bir takım için gerekli olan ve sonradan alışkanlık haline dönüşecek davranış ve tutumlardan oluşan duygusal zeka normları yaratılmalıdır.

¹ Baltaş, a.g.k., s.74.

² Baltaş, a.g.k., s.75.

“Druskat ve Wolf (2001) tarafından geliştirilen ‘Takımların Etkinlik Modeli’ takımlarda duygusal zeka sisteminin nasıl oluşturulacağı sorusuna ışık tutmaktadır. Aşağıda sunulan tablolarındaki modellerde, takımların duygu kanallarının farkındalık ve düzenlenmesini ifade eden duygusal kapasitesi üç düzeydeki etkileşimler ile ele alınmaktadır. Bununla birey, takımın kendisi ve takım dışı çapraz birey ve/veya gruplardır. Modellerde bu 3 etkileşim düzeyinde duygusal farkındalık yaratma ve bu duyguları düzenlemeye yönelik normların nasıl oluşturulacağına ilişkin öneriler sunulmaktadır.

Takımların kendi içindeki üyeleri ve dış çevresiyle etkileşiminde yaratıcı tekniklerin uygulanması faydalıdır. Beyin fırtınaları, beyin haritalama yöntemleri, grup tartışmaları, rol-play, örnek olay çözme, çalışan destek programları, mentorluk, çatışma-stres-iletişim gibi konularda workshop ve seminerler gibi uygulamalar, takım üyelerinin ihtiyaç ve duygu farkındalığı ile duygu yönetiminde önemli eğitsel katkılar olarak sıralanabilir. Takımlar organizasyonun genel kültüründe çalışanların duygularına yönelik yönetsel yaklaşımlarından etkilenmektedir. Dolayısıyla takımlarda duygusal zeka yönetimi için öncelikle organizasyonda çalışanların duygularına duyarlı yaklaşımı içeren bir değerler kültürü ve normların oluşturulması ve bu kültürün yönetim uygulamalarına yansıtılması gereklidir.”¹

¹ Yaylacı, a.g.k., s.179.

Tablo 5: Takımların Etkinlik Modeli

Birey	Grup	Çapraz Birey ve Gruplar
Duygusal Farkındalık Yaratacak Normlar		
<p>Kişilerarası Anlayış-Anlaşma</p> <ol style="list-style-type: none">1.Takım üyelerine grup görevlerini öğrenmeleri için vakit tanıyın.2.Toplantıyı kaydedecek kişiyi tayin edin.3.İstenmeyen davranışın mutlaka bir nedeninin olduğunu düşünün ve bu nedenin ne olduğunu araştırın. Bunun için ise sorular sorun ve dinleyin. Negatif yorumlardan kaçının.4.Takım üyelerinize ne düşündüğünüzü ve kendinizi nasıl hissettiğinizi anlatın. <p>Perspektif Belirleme</p> <ol style="list-style-type: none">1.Tüm takım üyelerine karara mutabık olup olmadıklarını sorun.2.Sessiz kalan üyelere ne düşündüklerini sorun.3.Çok kolay alınan kararları sorgulayın.4.Şeytanın avukatlığını yapın.	<p>Takımın Öz-Değerlendirmesi</p> <ol style="list-style-type: none">1.Takımın etkinliğini test etmek için zaman tablosu oluşturun.2.Ölçülebilir görev ve süreç hedefleri yaratın ve bunları ölçün.3.Grubun modunu (ruh hali) kabul edin ve bu konuyu değerlendirin.4.Takım içinde ne olduğu konusunda sezgilerinize başvurun.5.Takım üyelerinizin “süreç kontrolü” konusunda yetkilendirin. Örneğin bir üye “Şimdiye kadar zamanı kullanım şeklimiz en etkili midir?” sorusu ile süreç kontrolü yapabilmelidir. <p>Geribildirim Araştırmak</p> <ol style="list-style-type: none">1.“Müşterilerinize” nasıl çalıştığımız sorusunu yöneltin.2.İşinizi duyurun ve yorumları davet edin.3. Süreçlerinizi kıyaslayın.	<p>Örgütsel Kavrayış</p> <ol style="list-style-type: none">1.Organizasyon içinde diğer çalışanların ihtiyaç ve ilgi alanlarını karşılaştıran.2.Kimlerin takımların hedeflerine ulaşma yeteneklerini etkileyebileceğini belirleyin.3.Organizasyon içindeki kültürü ve politikaları tartışın.4.Önerilen takım eylemlerinin örgüt kültürü ve politikalarıyla uyumlu olup olmadığını sorgulayın.

Kaynak: YAYLACI, G. Ö., Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, s.180.

Tablo 6: Takımların Duygusal Zekalarını Geliştirmek

Duyguların Düzenlenmesinde Katkı Sağlayacak Normlar		
<p>Yüzleşme</p> <p>1.Yanlış davranışlara işaret etmek için kullanacağınız temel kurallar belirleyin.</p> <p>2. Yanlış davranışlar konusunda üyelerinizi bilgilendirin.</p> <p>3.Bu tip davranışlara işaret etmek için neşeli oyun gibi yöntemler yaratın. Bunlar sıklıkla spontan biçimde grup içinde de belirlenebilir. Bu tip çabaları destekleyin.</p>	<p>Duygularla Çalışmak İçin Gerekli Kaynakları Yaratın</p> <p>1.Takımların çevreleyen duyguları tespit etmek ve zor sorunları tartışmak için zaman ayırın.</p> <p>2.Grup içinde duyguları ifade etme ve tanımlamada yaratıcı ve paylaşılabılır yolları araştırın.</p> <p>3.Stres ve tansiyonu kabul etme ve azaltmak için eğlenceli yöntemler yaratın.</p> <p>4.Üyelerin duygularını onayladığınızı ifade edin.</p>	<p>Kurum Dışı İlişkileri Oluşturun</p> <p>1.İlişki ağı kurma ve etkileşim için gerekli fırsatları yaratın.</p> <p>2.Diğer takımların ihtiyaçlarını araştırın.</p> <p>3.Diğer takımlara destek verin.</p> <p>4.Eğer diğerleri de yaptığınızı çalışmalarda belli bir hisseye sahipse, onları da takım toplantılarımıza davet edin.</p>
<p>İlgilenmek</p> <p>1.Üyelerinizi ihtiyaç duyduklarında gönüllü yardım etmelerini destekleyin, esnek olun ve duygusal destek sağlayın.</p> <p>2.Üyelerinizin katkılarını onaylayın. Çabalarını değerli bulduğunuzu bilmelerini sağlayın.</p> <p>3.Üyelerinizi saldırıdan koruyun.</p> <p>4.Perspektifin bireysellik ve farklılığa saygı olmasını sağlayın. Dinleyin.</p> <p>5.Asla onur kırıcı ve aşağılayıcı olmayın.</p>	<p>Olumlu Çevre Yaratın</p> <p>1.Takımı değişime hazırlıklı olması yönünde güçlendirin. İyimser olun. Örneğin, “Başarıya bu şekilde ulaşacağız ve hiçbir şey bizi durduramaz” gibi ifadeler kullanın.</p> <p>2.Neyi kontrol edebileceğiniz konusuna odaklanın.</p> <p>3.Üyelerinize grup olmanın önemi ve pozitif misyonu hatırlatın.</p> <p>4. Gruba daha önce benzer bir problemi nasıl çözümlediklerini hatırlatın.</p> <p>5.Suçlama kültüründen çok problem çözümine odaklanın.</p>	
	<p>Proaktif Biçimde Problem Çözün</p> <p>1.Problemleri öngörümleyin ve gerçekteşmeden önce bunları tespit edin.</p> <p>2.Problemi kavrama ve çözmede inisiyatif alın ve etkili olmada neye ihtiyacınızın olduğunu belirleyin.</p> <p>3.Diğerleri tepki göstermiyorsa kendiniz üstlenin.</p>	

Kaynak:YAYLACI, G.,Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, s.181.

SONUÇ

Bugün organizasyonlarda insana verilen önemin artmasıyla başlayan insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin ardından, yeni yönetim anlayışlarındaki farklılaşmalarla birlikte duyguların iş yaşamındaki yerinin ve öneminin daha fazla kavrandığı görülmektedir. Duygusal zeka özellikleri, işe alım süreçlerinden; performans yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi aşamasında belirleyici ve önemli birer kriter olarak kullanılmaktadır.

Uzun yıllar boyunca kişilerin özel yaşamlarında önemli bir yere sahip olan duyguların geleneksel bir yaklaşımla iş yaşamında önemsenmediği, göz önüne alınmadığı gibi tersine, gereksiz ve pek çok durumda da zarar verici sayıldığı görülmüştür. Oysa günümüzde kişinin duygusal farkındalığı, duygularını yönetebilme ve güvene dayalı sağlıklı ilişkiler kurma becerisi, başka bir deyişle gelişmiş bir duygusal zekaya sahip olması iş yerinde başarının anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal zekasını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, iş yerlerinde güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar fikirlerini açık ve doğrudan dile getirmekte; hem kendilerini hem de birlikte çalıştıkları kişileri ve müşterilerini istenilen sonuca yönelik olarak rahat bir biçimde harekete geçirebilmekte, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlamakta ve çatışmaları olumlu atmosferi koruyarak çözüme yönelik olarak sonuçlandırmaktadırlar. Dolayısıyla bu becerileriyle duygusal zekası gelişmiş çalışanların şirketlerin başarısındaki rolleri ve başarısı büyüktür.

Günümüz işletmelerinin küresel anlamda rekabet koşullarında etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için dünyanın her alanında meydana gelen değişimleri yakından takip ederek kendilerini geliştirmeleri ve değişime seyirci kalmamaları gerekmektedir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda işletmeleri klasik örgüt anlayışıyla yönetmek ve işletmede çalışanların istek ve önerilerini görmezden gelmek mümkün değildir. Katı bir yönetim anlayışı ve bireysel bir çalışma sistemiyle değişime ayak uydurmak ve yenilikleri oluşturmak konusunda başarılı olmak mümkün olmamaktadır. Bu başarısızlık ekonomik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için örgüt içerisinde daha

paylaşımıcı ve yaratıcı bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada yapılması gereken en önemli şeylerden birisi, bireysel olarak faaliyet gösteren personeli takımlar halinde birleştirerek, yetenek ve bilgilerinden her yönüyle yararlanmaktır.

İşletmelerin takım çalışmasını benimseyip uygulamaya koymalarındaki temel neden; takım çalışması sayesinde personelin performansını artırarak, amaçlarına daha hızlı bir şekilde ulaşmayı düşünmeleridir. İşletmeler için insan denilen kaynağın taşıdığı önem her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına yani yüksek performans göstermelerine bağlıdır. İşletmeler için performansın nasıl artırılacağı konusu büyük önem taşımaktadır. Çalışanları memnun ederek ve örgüte bağlılıklarını artırarak performanslarını yükseltmek önemlidir. Başarılı bir takım çalışması bir yandan personelin motivasyonunu artırmakta, diğer yandan da kendini geliştirmesini ve bu şekilde işletmeye olan bağlılığını artırmasını sağlamaktadır. Takım çalışması uygulamada genellikle performansla ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin takım çalışmasına giderken yüksek performans sonuçlarına ulaşmayı amaçladıkları görülmektedir. Bu noktada takım performansı kavramı karşımıza çıkmaktadır. Takımların performansına olumlu yönde etki eden bazı faktörlerin olduğu kabul edilmektedir. Bu tezde takım performansı üzerinde durulmuş ve takım performansına etki eden faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu tezde, takım çalışmasına dayalı olarak çalışan işletmelerde takım çalışması ile personel performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine ve takım performansına etki eden faktörlerin belirlenmesine çalışılmış; takım çalışması uygulamaları ile personel performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve takım çalışmasının personel performansını olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda takım çalışmasının personelin motivasyonunu yükselttiği ve buna bağlı olarak da performanslarının arttığı ortaya çıkmıştır. Takım üyelerinin takım çalışması sonucunda olumlu yönde motive olmaları takımın performansı üzerinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır.

İletişim kavramının işletmeler için önemli olduğu açıktır. İşletmelerde daha etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasında takım çalışmasının önemli olduğu düşünülerek takım çalışması sonucu personelin iletişime bakış açısındaki değişim analiz edilmiş ve takım çalışması sonucu personelin daha etkin iletişim kurduğu ve iletişim problemleriyle daha az karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum personelin performansı için olumlu bir sonuçtur.

Takım çalışmasının başarıyla uygulanabilmesi için takımdaki liderin ve liderlik anlayışının önemi çok fazladır. Doğru bir liderlik anlayışı ve doğru liderlerle çalışmak takımı başarıya götürecektir. Her takımın bir lideri olduğu ve personelin de bu liderden etkilendiği açıktır. Takım çalışması sonucu oluşan liderlik ile personel performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

İnsanların bireysel olarak çalışırken bir takım içerisinde yer almaya başladıklarında, bu yeni koşula uyum sağlamaları gerekmektedir. Bunun yanında işletmede çalışan personelin kurum içerisinde yaşanan değişim ve yeniliklere de uyum sağlaması zorunludur. Bu değişimlere ve yeniliklere takım içerisinde yer alan personel daha çabuk uyum sağlayabilmektedir. Takım çalışmasının başarısını etkileyen faktörlerden birisinin uyum olduğu kabul edildiğinde, uyum faktörü ile personel performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Personelin takım içerisinde çalışmasını etkileyen diğer bir faktörde heterojenliktir. Bu çalışmada takım çalışması sonucu oluşan heterojenliğin uygulama yapılan işletmelerde bir yaratıcılık unsuru olarak kabul edildiği ve performansı arttırdığı görülmüştür.

Günümüz işletmelerinin büyük bir kısmı değişim süreci içinde bulunmaktadır. Özellikle ülkemizdeki birçok işletme için oldukça yeni sayılabilecek olan takım çalışmasının yakın bir gelecekte çok daha fazla işletmenin uygulama çalışmaları arasına gireceği düşünülmektedir. Literatürde takım çalışmasının performans üzerindeki etkisinin, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bugünün acımasız rekabet ortamında personelin yüksek performansının güçlü bir rekabet avantajı unsuru olduğu düşünüldüğünde personelin performansını artırıcı etkisi sebebiyle ne kadar önemli olduğu görülmekte ve takım çalışması uygulamalarının günden güne daha cazip hale geleceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F., “Duygusal Zeka ve Liderlik”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, 2002.
- Adair, J., Etkili Takım Kurmak (Çev.H. Gürbüz), İstanbul, 2003.
- Akbaş, S., “Fark Atmanın Yolu Ekip Anlayışından Geçiyor”, Macro Dergisi, Sayı:65, İstanbul, 2000.
- Aktan, C.C., Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, 2003.
- Alder, H., Yöneticiler İçin Nlp (Çev.T. Ertan), İstanbul, 1998.
- Atabek, E., Bizim Duygusal Zekamız, İstanbul, 2000.
- Baltaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2005.
- Baltaş, A., Değer Katan Ekip Çalışması, İstanbul, 2003.
- Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003.
- Buğra, A., “İşletmelerde Performans Belirleme Aracı Olarak Duygusal Zeka”, Standart Dergisi, Sayı 494, İstanbul, 2002.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005
- Cleland, D. I., Strategic Management of Teams, New York, 1993.
- Cooper, K.R., Ayman, S., Liderlikte Duygusal Zeka-Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka (EQ) (Çev.Z. B. Ayman-B. Sancar), İstanbul, 2003.
- Donnollen, A., Takım Dili (Çev.O. Akınhay), İstanbul, 1998.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1995.
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000.
- Garih, Ü., Yönetim İlkeleri, İstanbul, 2001.

- Goleman,D., Duygusal Zeka (EQ) Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Çev.B.S. Yüksel), İstanbul, 2006.
- Goleman, D., İş Başında Duygusal Zeka (Çev.H. Balkara), İstanbul, 2005.
- Gordon,T., E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi (Çev.E. Aksay), İstanbul, 2003.
- Gümüş, M., Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul, 1995.
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişimin Kalitesi, İstanbul, 1997.
- Hegemann, G., Motivasyon El Kitabı (Çev.G. Arsan), İstanbul, 1995.
- Hoopes, L., "Ekiplerin Gücü", Executive Excellence Dergisi, Sayı 36, İstanbul, 2000.
- Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2004.
- Kate, K., Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon (Çev.E. Koparan), İstanbul, 1996.
- Katzenbach, J., Smith, R., Douglas, K., Takımların Bilgeligi (Çev.N. Muallimoğlu), İstanbul, 1998.
- Keçecioğlu T., Takım Oluşturmak, İstanbul, 2005.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001.
- Konrad,S., C., Hendl., Duygularla Güçlenmek (Çev.M. Taştan), İstanbul, 2005.
- Kurt, E., Kalite Takımlarında Kalite Çemberleri İle Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. S.B.E., İstanbul, 2001.
- Laçınler, E. K., "Farklılıkların ve Benzerliliklerin Yönetimi", Human Resources Dergisi, Aralık Sayısı, İstanbul, 1997.
- Maxwell, C.J.,Dorman, J., Başarı İçin Stratejiler, İstanbul, 1995
- Mervelede, E.P., Vandamme, R., Bridoux, D., 7 Adımda Duygusal Zeka (Çev.T. Kırca), İstanbul, 2006.
- Özkalp, E., "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, sayı1-2, Ankara, 1997.
- Peker, Ö., Yönetim Becerileri, Ankara, 2000.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, İstanbul, 1998.

- Stein, J.S., Book, E.H., Duygusal Zeka (EQ) ve Başarının Sırrı (Çev.M. Işık), İstanbul, 2003.
- Straub, J.T., Ekip Kurma ve Yönetme (Çev.S. Şenel), İstanbul, 2002.
- Sungur, N., Yaratıcı Düşünce, İstanbul, 1992.
- Şimşek, M., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002.
- Tarhan, N., Duyguların Dili, İstanbul, 2006.
- Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1998.
- Yanık, O., Duygusal Zekanın Yönetime Etkisi , Beykent Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon A.B.D., Yüksek Lisans Projesi, İstanbul, 2006.
- Yaylacı, G.Ö., Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, İstanbul, 2006.
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004.
- Zigon, J., "Team Performance Measurement: A Process For Creating Team Performance Standarts", Compansation and Benefits Review, Vol:29, California, 1997.
- Weisinger, H., İş Yaşamında Duygusal Zeka (Çev.N. Süleymangil), İstanbul, 1998.
- Weiss, D.H., Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır (Çev.E. Tuskan), İstanbul, 1993.
- Williams, J., Egglend, S., Örgütlerde İletişim (Çev.Ş. Özalp), Eskişehir, 1991.
- www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=182&SAYI=9 (24.12.2006)
- www.baltasbaltas.com/kaynak.dergiyazi.asp?PRI=251&SAYI=13:1 (24.12.2006)
- www.duygusalzeka.net/BolumGoster.asp?AnaKonu=genel (13.02.2007)
- www.diyarbakir.meb.gov.tr/doc/odul (25.12.2006)
- www.forum.memurlar.net/topic.aspx?id=128990 (22.12.2006)
- www.gazi.edu.tr/~yunsal/TKY.html (21.12.2006)
- www.gazi.edu.tr/web/mkaradag/tezler/ozgeozgen.pdf (21.09.2007)
- www.genbilim.com/content/view/1532/38/ (21.12.2006)
- www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz5.DOC (17.03.2007)
- www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc (13.11.2006)

www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc (13.11.2006)

www.ikademi.com/showthread.php?t=251 (19.12.2006)

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4521 (29.10.2006)

www.insankaynaklari.gokceada.com/yazilar011.html (01.11.2006)

www.kalder.org.tr/preiewcontent.asp. (11.01.2006)

www.kariyerakademi.net/courses/courseDetail.kariyer?crd=4979 (26.12.2006)

www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_6.html (07.05.2006)

www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=245 (07.05.2006)

www.sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_04_f_acar_53_68.pdf (03.01.2007)

www.theconsequencesofdiversityinmultidisciplinaryworkteams.pdf- (01.11.2006)

www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=44 (21.12.2006)

Random House Dictionary of The English Language, New York, 1973.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Ankara, 2000.

EKLER: DUYGUSAL ZEKA DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ TESTLER

EK – 1

“DUYGUSAL ZEKA KENDİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Az : 1

Orta : 2

Çok : 3

Çok Sık : 4

- Duygularımı tanıyorum
- Duygularımı ifade ediyorum
- Başkalarının neler hissettiğini anlıyorum
- Birisi konuşurken ne ima etmek istediğini anlıyorum
- Başkalarının hakkımda ne hissettiklerini anlıyorum
- Duygularımı kontrol edebiliyorum
- Eleştirileri dinliyor ve değerlendirme yapıyorum
- Hayal kırıklıklarından sonra çabuk toparlanabiliyorum
- Zorluklar karşısında olumlu sakin ve dikkatli olabiliyorum
- Kendime değer veriyorum
- Öz eleştiri yapabiliyorum
- Kendimi nasıl mutlu edebileceğimi biliyorum
- Zorlukların üstesinden gelebileceğimi biliyorum
- Problemler üzerinde dikkatimi yoğunlaştırabiliyorum
- Kendimi baskı altında hissettiğimde ne yapacağımı biliyorum
- Bir sorunum olduğunda paylaşabileceğim kişiler var
- Başkaları sorunları olduğunda benimle paylaşabiliyorlar
- Zorluklarla karşılaştığımda kolay vazgeçmiyorum
- Beraber olduğum insanlara güveniyorum
- Yaşama ait hedeflerimi gözümde canlandırabiliyorum
- Daima kendime yedek hedefler seçiyorum
- Hedeflerime ulaşmak için çeşitli seçenekler üretiyorum
- Hedefime ulaşacağım konusunda kendime güveniyorum
- Yaşamımın kontrolünün elimde olduğunu düşünüyorum

- İçsel huzurumun yerinde olduğunu düşünüyorum
- Övüldüğümde şırmamıyorum
- Hiç kimseyi küçük görmüyorum
- Kendimi sorgulayabiliyorum
- Gerçeklerden kaçmıyorum
- Korkularımı kontrol edebiliyorum
- Ölümden sonrasını gerçekçi değerlendirebiliyorum
- Kendimle barışığım
- Genelde pozitifim; ümitsizliğe düşmüyorum
- Çoğu zaman iyimserim
- Duygularım çoğu zaman istikrarlı
- Ne çok titizim ne de dağınığım
- Başkalarının hakkına saygı duyuyorum
- Çalışma arkadaşlarımla uyum içindeyim
- Ailemle uyum içindeyim
- Çalışmaktan zevk alıyorum, tembelliği sevmiyorum
- Para ve malı amaç olarak görmüyorum
- Cinsel arzularımı kontrol edebiliyorum
- İnsanları genel olarak seviyorum
- Alçak gönüllü olduğumu düşünüyorum
- Bir haksızlığa uğradığımda kusuru hemen başkasına atmıyorum
- Haksızlığa uğradığımda önce kendimi sorguluyorum
- Karar verirken ve konuşurken durup düşünüp sonra hareket ediyorum
- Başkalarını düzeltmek yerine kendimi düzeltmeye çalışıyorum
- Alışveriş yaparken durup düşünüp sonra karar veriyorum
- Öfkemi çoğu zaman kontrol edebiliyorum
- Aksi bir davranış görmedikçe insanları dost kabul ediyorum
- Kendime güveniyorum
- Uykumu çoğu zaman düzenleyebiliyorum
- İdeal kilomu koruyabiliyorum
- Problemler karşısında sorun odaklı değil çözüm odaklı düşünebiliyorum
- Genelde planlı yaşadığımı söyleyebiliyorum

- Verici olmaktan, insanlara yardım etmekten zevk alıyorum
- Eğlenceye zaman ayırabiliyorum
- Spora zaman ayırabiliyorum
- Hayvanları seviyorum
- Küçük şeylerden mutlu olabiliyorum
- Birisi beni suçladığında hemen savunmaya geçmiyorum
- Çok sık kıskançlık hissetmiyorum
- Çabuk alınganlık göstermiyorum
- Bencil olmadığımı düşünüyorum
- Genelde aceleci ve sabırsız değilim
- Başkalarının yüz ifadelerinden düşüncelerini okuyabiliyorum
- Kendimi kolayca başkalarının yerine koyabiliyorum
- Saçma sorularla beni rahatsız edenlere sabırlı davranıyorum
- Başkalarının duygularına kolayca ortak olabiliyorum
- İnsanları rahatlatmayı başarabiliyorum
- Başkalarını ikna ve inandırma gücüm var
- Genelde güler yüzlüyüm
- Espri yapabiliyorum
- İnsanlar benim yanımda kendilerini rahat hissediyorlar
- İkiyüzlü insanlardan hiç hoşlanmıyorum
- Dünyayı düzeltmek yerine kendimi düzeltmeye çalışıyorum
- Acıma duygusu yüksek, şefkatli bir insanım
- Yetinme duygusu olan, kanaat edebilen bir insanım
- İçten ve samimi bir kişi olarak tanınıyorum

Bütün sorulara verdiğiniz cevapları toplayıp ikiye bölün. Puanınız;
 1-40 arasındaysa tehlike işareti (profesyonel yardım ihtiyacınız kesin)
 40 – 80 arasındaysa sınırdasınız, yardım almalısınız
 80-120 arasındaysa, iyisiniz ama daha gelişmelisiniz
 120 ve yukarısındaysa yüksek duygu gücünüz var. Kararlı ve tutarlı bir biçimde devam ederseniz model insan olursunuz.”¹

¹ Tarhan, a.g.k., 217-220.

DEĞERLENDİRMELİ E.Q. TESTİ

“Bölümler:

- Duygusal farkındalık.
- Bir kişinin duygularını yönlendirebilmek
- Kendi kendini harekete geçirme.
- Empati.
- Başkalarının duygularını eğitebilmek.

Puanlama:

Her cümleyi, aşağıdaki sisteme göre puanlayınız:

Kesinlikle katılmıyorum	1
Çoğunlukla katılmıyorum	2
Kısmen katılmıyorum	3
Katılıyorum	4
Çoğunlukla katılıyorum	5
Tamamen katılıyorum	6

Test Soruları:

1. Hayatımı nasıl yönlendireceğime karar verirken hem negatif hem de pozitif duygularımı kullanırım.
2. Negatif duygular yaşantımda neyi değiştirmem gerektiğini anlamamda yardımcı olur.
3. Baskı altında sakin olurum.
4. Her an duygularımı yönlendirebilme yeteneğim var.
5. Rekabet ortamında sakinleşip, yaşamın gerektirdiği yöne yönelirim.

6. Rekabet ortamında, eğlenme, hoşlanma, dövüş ruhu, mizah gibi geniş bir pozitif duygu yelpazesine sahip olurum.
7. Hissettiklerimden kendim sorumluyum.
8. Bir şey beni altüst etse de kolaylıkla duygularımı kontrol edebilirim.
9. Başkalarının sorunlarını etkin olarak dinleyebilirim.
10. Negatif duygularımı evirip çevirmem, üstünde durmam.
11. Başkalarının duygusal gereksinimlerine duyarlıyım.
12. Diğer insanlar üzerinde sakinleştirici bir etki yaratırım.
13. Engeller karşısında kendimi yeniden ve yeniden motive etme yeteneğim vardır.
14. Yaşamın zorluklarını aşmada yaratıcı olmaya çalışırım.
15. Başka insanların ruh haline, motivasyonuna ve isteklerine uygun davranırım.
16. Soğukkanlılık, uyarılmışlık ve odaklanmışlık "kuşağına" kolaylıkla girebilirim.
17. Uygun zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, gözden geçiririm.
18. Beni tedirgin eden bir olaydan sonra kendimi sakinleştirebilirim.
19. Gerçek duygularımı bilmek kendimi iyi hissetmemde büyük önem taşır.
20. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.
21. Yüz ifadelerinden insanların duygularını okumakta çok başarılıyım.
22. Verimli olmam gereken bir olaya çağrıldığımda, negatif duygularımı hemen bir kenara bırakırım.
23. Başkalarının gereksinimlerinin bir işareti olabilecek küçük sosyal işaretleri hemen fark ederim.
24. İnsanlar beni, başkalarının duygularını etkileyebilen bir takım kaptanı gibi görür.
25. Gerçek duygularının farkında olan insanlar yaşamlarını daha yönlendirebilirler.
26. Başkalarının ruh halini çoğunlukla düzeltebilirim.
27. İlişkiler için öneri alınabilecek uygun bir kişiyim.
28. Başkalarının duygularını kuvvetle hissedebilirim.
29. Kişisel hedeflerine ulaşmaları için kendi motivasyonlarını arttırmada kişilere yardım ederim.
30. Negatif duygulardan kolaylıkla kurtulabilirim.

PUANLAMA

Duygusal Özellik	Soru No
Duygusal farkındalık	1-2-4-17-19-25
Bir kişinin duygularını yönlendirebilme	3-7-8-10-18-30
Kendi kendini harekete geçirme	5-6-13-14-16-22
Empati	9-11-20-21-23-28
Başkalarının duygularını eğitebilme	12-15-24-26-27-29

DEĞERLENDİRME

Her cümleye verdiğiniz puanı bölümlerine göre topladınız.

Örneğin, empati ile ilgili (9-11-20-21-23-29) sayılı cümlelere verdiğiniz puanları topladınız ve toplam 30 çıktı...

Bunun ne anlama geldiğini aşağıdaki değerlendirme çizelgesinde göreceksiniz.”¹

Çizelge

Duygusal Özellik	Çok Güçlü	Gelişme İstiyor	Çok İstiyor
Duygusal farkındalık	31(+)	26-30	25 ve (-)
Bir kişinin duygularını yönlendirebilme	32(+)	27-31	26 ve (-)
Kendi kendini harekete geçirme	31(+)	27-30	26 ve (-)
Empati	31(+)	26-30	25 ve (-)
Başkalarının duygularını eğitebilme	30(+)	25-29	24 ve (-)

¹ www.hunersencan.com/duygusal_zeka.doc (13.11.2006)

ÖZGEÇMİŞ

01 Mayıs 1969 yılında Samsun ili Çarşamba ilçesinde doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi İstanbul'da, lisans eğitimimi ise Ankara'da Polis Akademisi'nde tamamladım. Akademi'den 1991 yılında mezun olduktan sonra, aynı yıl Ankara Emniyet Müdürlüğü kadrosunda göreve başladım. 1994 yılında doğu hizmeti için Kars ili Sarıkamış ilçesine tayin oldum. Askerlik hizmetimi 1996 yılında Diyarbakır İl Jandarma Alay Komutanlığı'nda tamamladım. 1997 yılından itibaren İstanbul Emniyet Müdürlüğü kadrosunda 9 yıl çeşitli birimlerde görev aldıktan sonra, 2006 yılında Şube Müdürü olarak Kırklareli Emniyet Müdürlüğü kadrosuna atandım. 2007 yılında ise Kocaeli Emniyet Müdürlüğü kadrosuna atandım ve halen bu ilde Şube Müdürü olarak göreve devam etmekteyim.

Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimime ise 2005 yılında başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Aday: Soner BAL