

DUYGUSAL ZEKÂ: TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Doç.Dr. Selen DOĞAN
N.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
sdogan01@hotmail.com

Faruk ŞAHİN
N.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme ABD (Doktora Öğrencisi)
fsahin11@hotmail.com

ÖZET

Duygusal zekâ kavramı üzerinde yapılan çalışmalar, genelde, psikoloji ve sosyoloji bilim dallarında gerçekleştirilmiştir. Her bilim dalında, duygusal zekâ kavramı çok değişik açılardan ele alınmıştır. Her ne kadar duygusal zekâ kavramı hakkında geçen 15 yıllık süre içerisinde bir çok düşünce ortaya atılmış ise de, bu kavram psikoloji biliminin bir o kadar geniş konuları arasında ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Araştırmacıların duygusal zekâ kavramına yaklaşım biçimleri, bu kavramı iki farklı model içerisinde ele almalarına neden olmuştur. Bu yaklaşımların oluşturduğu modellerin ilki “karma model” olarak adlandırılmakta ve genellikle Goleman ile birlikte anılmaktadır. Duygusal zekânın “karma model”i daha yaygın, daha bilinir olup ve bu kavramı daha geniş bir çerçevede tanımlamaktadır. Duygusal zekâ kavramına diğer yaklaşım ise “yetenek tabanlı model” çerçevesinde ele alınmaktadır. Salovey ve Mayer tarafından geliştirilen bu model, duygusal zekâ kavramını daha dar bir çerçevede tanımlamakta ve yetenek kavramı üzerinde durmaktadır. Duygusal zekânın bireyin yaşamına ve iş hayatına olumlu yönde katkıda bulunduğunu ileri süren düşünceler akademisyenler, yöneticiler ve diğer herkesin ilgisini çekmektedir. Bu çalışmanın ana amacı, duygusal zekâ kavramının ne anlama geldiğini, tarihsel gelişimini ve bu kavram içerisinde geliştirilen iki temel modelini ele almaktır. Ayrıca, duygusal zekâ kavramının örgütler için taşıdığı öneme de değinilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zekâ, Liderlik, Etkililik.

EMOTIONAL INTELLIGENCE: A CONCEPTUAL VIEW OF ITS HISTORICAL DEVELOPMENT AND ITS IMPORTANCE FOR ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The study of emotional intelligence has emerged from two disciplines, psychology and sociology. Each area has evaluated the concept of emotional intelligence from a multitude of perspectives. Emotional intelligence has its roots and has been developed within the psychological discipline although there has been several of interest within fifteen years in the area of emotional intelligence. Because researchers have evaluated emotional intelligence from various perspectives, two different views of this phenomenon are emerging. The first perspective is called “mixed-model” and is commonly associated with Goleman. This model is broader, well known and more inclusive description of emotional intelligence. The second perspective is referred to as an “ability-model”, which is a more restrictive description of emotional intelligence and is associated with Salovey and Mayer. The idea that emotional intelligence has positive effect on both individual life and work place has attracted academician, researcher, managers and all that has an interest in this phenomenon. The main purpose of this study is to try to ex-

plain the concept of emotional intelligence, its historical development and two main models emerged from this concept. Besides, the importance of emotional intelligence in organizations is discussed.

Key Words: Emotional Intelligence, Leadership, Effectiveness.

1. GİRİŞ

Duygusal zekâ kavramı, gerek psikolojide gerekse sosyal bilimlerin diğer alanlarında son zamanlarda üzerinde en çok çalışılan, en çok araştırma yapılan kavramlardan biri olmuştur. Bu kavrama yöneltilen ilgilerin kaynağı, bir zamanlar en çok satan kitaplar listesinde üst sıralarda yer alan Daniel Goleman'ın (1995) "Duygusal Zekâ" adlı kitabının etkisinden kaynaklanmıştır. Goleman, bu kitabında, duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğunu vurgulamakta, duygusal zekâ yoksunluğu durumunda, kişinin aile yaşamından mesleki başarısına, toplumsal ilişkilerinden sağlık durumuna kadar birçok alanda çok kötü sonuçlar doğurabildiğini belirtmektedir.

Goleman'ın vermek istediği mesaj, bugüne kadar sadece bilişsel zekâyâ önem vererek değerlendirme sistemleri içerisinde yer alan ve bu sistemleri kullanan kişilerin büyük beğenisini kazanmış, konuya olan ilgi artmıştır (Epstein, 1998: 17). Aslında, zekâ kavramı psikoloji biliminde her zaman ilgi çeken bir alan olmuş, araştırmacılar en fazla insan zekâsı üzerinde çalışmışlardır. Ortaya atılan bu yeni duygusal zekâ kavramı da, bugüne kadar sadece bilişsel unsurları hesaba katan ve dolayısıyla rasyonalizmi benimseyenlerin konuyu bir kez daha düşünmelerini sağlamıştır. Bu konuya olan artan ilgi, Rowe (2005: 290)'nin "her insan aktivitesi gibi psikoloji biliminin de moda yaklaşımları vardır" düşüncesini bir bakıma haklı çıkarmaktadır.

Uzun yıllar boyunca duyguların, zihinsel faaliyetleri engellediği ve bu nedenle kontrol edilmeleri gerektiği düşünülmüştür (Çakar ve Arbak, 2004: 24). Hatta, duyguların, bir bütün olarak zihinsel faaliyetleri olumsuz yönde etkilediği, bilişsel hiçbir iz taşımadığı düşüncesi ile zekâ testlerinde yer almaması gerektiği düşünülmüştür (Salovey ve Mayer, 1990: 185). Duygular hakkındaki modern teoriler ise; duyguların bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşıdıklarını; duyguların düşünmeye ve karar vermeye yardımcı olduklarını; duyguların karmaşık olmadıklarını, anlaşılabilir ve tahmin edilebilir olduklarını, belli kuralları ve yolları takip ettiklerini; duyguların bilgi taşıdıkları için, bireyin düşünmesinde, karar vermesinde ve diğer faaliyetlerinde önemli olduklarını belirtmektedirler (Caruso ve Salovey, 2004: 9). İnsan hayatındaki başarılar ve mücadeleler için duygular çok önemli rol oynamaktadırlar.

Son yıllarda yapılan araştırmalar bilişsel zekânın (IQ) hayattaki başarılarla tek başına yeterli olmadığını, duygusal becerilerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ adı altında, gittikçe artan bir ilgiyle bilimsel araştırma verilerinin ışığında geliştirilen bu kavram sadece psikoloji bilimi alanında değil, sosyoloji, ekonomi, işletme gibi farklı alanlarda da dikkat çekmektedir. Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekâyı, "bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu" olarak tanımlamaktadırlar. Bu kuramsal yaklaşıma göre duygusal zekâ, duygu ve zekânın birleşimine dikkat çekmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 4). Duygusal zekâ kavramını tam olarak anlayabilmek için öncelikle duygu ve zekâ kavramlarını ayrı ayrı ele almak gerekmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle, duygu ve zekâ kavramı ayrı ayrı tanımlanmakta; daha sonra, duygusal zekâ kavramının tanımı ve önemi, tarihsel olarak nasıl bir gelişim süreci izlediği, duygusal zekâ modelleri ile duygusal zekâ modellerinin ölçümleri ve duygusal zekâ modellerinin genel olarak incelenmesi yer almaktadır. Ayrıca, duygusal zekâ kavramının örgütler açısından ne ifade ettiği de ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda insan davranışlarının açıklanmasında araştırmacıların ilgisinin yoğun bir şekilde odaklandığı bir kavramdır. İngilizce’de “Emotional Intelligence - EI” veya “Emotional Quotient - EQ” olarak tanımlanan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ - DZ” olarak çevrilen yeni zekâ kavramı; hem duygu, hem de zekâ konusundaki araştırmaları gündeme getirmiştir. Duygusal zekâ kavramını tam olarak anlayabilmek için öncelikle duygu ve zekâ kavramlarını ayrı ayrı ele almak gerekmektedir.

Psikoloji alanında duygu kavramının zekâ kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram olduğu görülmektedir. Mayer ve Salovey’e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedirler (Çakar ve Arbak, 2004: 27).

Duygusal zekâ kavramının diğer bir bileşeni de zekâ kavramıdır. Zekâ, psikologların üzerinde uzlaşmakta zorluk çektikleri konulardan biridir. Felsefe sözlüğünde zekâ kavramı, durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama yetisi, tanıma, birleştirme, ayırıştırma, seçme yetisi olarak tanımlanmıştır (Timuçin, 1994: 262). Günümüzde zekâ bir seri davranış için kullanılan bir nitelik göstericidir ve davranışı anlama ve yorumlamada yardımcı olmaktadır. Zekâ teorileri de, zeki davranış teorileridir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 501). Intelligent Quotient (IQ) ile geleneksel biçimde ölçülmekte olan bilişsel zekâ, bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçmektedir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 500–504). 20. yüzyıl boyunca psikologlar çeşitli zekâ modelleri geliştirmişlerdir. Bu modelleri oluştururken amaçları, zekânın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemek olmuştur (Çakar ve Arbak, 2004: 28). Edward Thorndike, Edgar Poll, David Wechsler ve Howard Gardner, zekânın bilişsel ve bilişsel olmayan kısımları ile ilgili öncü çalışmalarını gerçekleştiren bilim adamlarıdır. Bilişsel olmayan zekâ, genellikle, kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait zekâ boyutlarını ele almaktadır. Bu boyutların, günlük yaşam için zekânın bilişsel yönü kadar, hatta bilişsel yönden daha fazla önemli olduğu belirtilmektedir.

2.1. Duygusal Zekânın Tarihi ve Gelişimi

Zekâ ve duyguların karşıt iki kavram olduğu konusundaki yaygın inanışa rağmen, duygular 1920’lerin başından itibaren zekâ literatürüne dahil edilmişlerdir (Mayer vd., 2000: 399). Bazı araştırmacılar duyguların bir kişinin düşüncesine ve hareketlerine kılavuzluk yapabileceği ve kişinin dikkatini problem çözme üzerinde yoğunlaştırabileceği konusunda fikir birliğine varmışlardır (Mayer ve Salovey, 1997: 6). Duygusal zekâ alanında çalışan birçok ünlü araştırmacı, duygusal zekâ yapısını sosyal zekâ olarak adlandırılan zekâ yapısıyla karşılaştırmışlardır. Bazı çalışmalarda, bu zekânın iki türü

birbiriyle yer değiştirebilecek şekilde kullanılmıştır. Ayrıca, duygusal zekâ, sosyal zekânın bir türü olarak da yer almıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 187).

Thorndike, sosyal zekâ kavramını ortaya atan ilk kişi olup, zekâyı üç bölüme ayırmıştır (Mayer ve Geher, 1996: 90): Soyut zekâ (örneğin; düşünceleri yönetme ve anlama), mekanik zekâ (örneğin; somut cisimleri yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (örneğin; insanları yönetme ve anlama). Sosyal zekâ, sosyal olaylarda kendisinin ve başkalarının davranışlarıyla ilgili bilginin başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bireyin kendisinin ve başkalarının davranışlarını algılama yeteneğini ifade etmektedir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 502). Sosyal zekâ, uygun hareket etmek için sosyal durumlara uyum ve sosyal bilginin kullanımını gerektirmektedir (Mayer ve Salovey, 1993: 435). Bazı araştırmacılar, sosyal zekâdan sosyal kurallar bilgisine sahip olma ve başkalarıyla iyi geçinme yeteneğine sahip olma olarak da bahsetmişlerdir.

Yeni bir zekâyı tanımlarken gerekli olan bir adım, onun hâlihazırda mevcut zekâ türlerinden farklı olup olmadığına karar vermektir (Mayer ve Salovey, 1997: 5). Sosyal zekâ, diğer zekâ çeşitlerinden kolayca ayırt edilebilir olmaması yüzünden birçok eleştiriye uğramıştır. Bunun bir nedeni de, sosyal zekânın tanımının çok geniş olmasıdır. Üstelik sosyal zekâ yapısını ölçmeye yönelik çok az girişimlerde bulunulmuştur ve bu çabaların birçoğunun başarısızlığı da ispatlanmıştır. Çoğu araştırmacı, bu kavramı kesin olarak tanımlama ve ölçmedeki yetersizlik yüzünden, sosyal zekâ çalışmasının gerekli olmadığını hissetmiştir (Mayer ve Salovey, 1997: 7).

Mayer ve Salovey (1997: 8), duygusal zekâ yapısının sosyal zekâ yapısı gibi aynı problemlerle karşı karşıya kalmayacağını ileri sürmüşlerdir. Duygusal zekâ, sosyal zekâ yapısına özgü sosyal, politik veya fiili yönlerden çok duygusal problemleri çözme üzerine odaklanmaktadır (Mayer ve Geher, 1996: 90). Duygusal zekâ, Gardner'in çoklu zekâ teorisinde tanımlandığı üzere, kişilerarası ve kişisel zekâlara da benzemektedir (Dulewicz ve Higgs, 1999: 251). Gardner, kişilerarası zekâyı başkalarını anlama yeteneği olarak ve kişisel zekâyı da kendi kendini anlama yeteneği olarak tanımlamıştır (Atkinson ve Hilgard, 1995: 507).

Duygusal zekâ yapısının gelişimine yol gösteren teori, duyguların motivasyon ve bilişle beraber gerekli zihinsel faaliyetlerden biri olduğu fikrinden gelmektedir (Mayer vd., 2000: 397). Duygular, değişen şartlara karşı oluşturulan tepkilerdeki sinyaller gibi vazife görmektedirler. Duyguların, olaylara karşı oluşturulan davranışsal tepkiler üzerinde etkileri bulunmaktadır. Duygusal zekâ, duygular ve bilişler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Mayer ve Salovey, 1995: 197). Örneğin; ruh hali, bir bireyin düşüncesini pozitif veya negatif olarak etkileyebilmektedir. Ruh halinin karar verme üzerindeki etkisini inceleyen önemli birçok araştırma da bulunmaktadır. Duygusal zekâ, duyguların biliş üzerinde etkisi olduğunu ve duygular hakkında daha bilinçli olunması gerektiği fikrini ortaya atmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997: 5).

1990'larda duygusal zekâ popülerlik ve akademik ilgi kazanmıştır. Bu zaman esnasında, iş ve genel hayatta başarıyı önceden tahmin etmede duygusal zekâ yeteneğine sahip olma hakkında cüretkâr iddialar ortaya atılmıştır. Bununla birlikte, bu iddiaların çoğu deneysel kanıtlardan uzak ve anlatılan hikâyelere dayandığı ifade edilmektedir (Dulewicz ve Higgs, 2000: 341 ve 351). Duygusal zekâ kavramı ilk olarak Mayer, Salovey ve DiPaolo (1990: 772) ile Salovey ve Mayer (1990: 185) tarafından kullanılmıştır. Duygusal zekânın popülerliği, akademik çalışmaların sonucu değil, Daniel Goleman'ın (1995) "Duygusal Zekâ" adlı kitabının yayınlanmasının ve iş hayatında

duygusal zekâyı inceleyen “İşbaşında Duygusal Zekâ” (1998) adlı başarılı kitabının bir sonucudur. 1997’de, diğer bir araştırmacı Reuven Bar-On kendini rapor etme testiyle duygusal zekâyı ölçen ilk yayını tanıtmıştır. Bar-On duygusal zekânın popülerlik kazanmasına da katkıda bulunmuştur.

Son on beş yılda duygusal zekâ kavramını tanımlamak ve ölçmek için çok çaba sarf edilmiştir. Fakat, araştırmacılar duygusal zekâyı tanımlama ve ölçme konusunda bir fikir birliğine ulaşamamışlardır.

2.2. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ modelini oluşturan Mayer ve Salovey’in tanımına göre; “duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur” (Mayer ve Salovey, 1993: 433; Salovey ve Mayer, 1990: 189). Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ modelinde duygusal zekâ; duyguyu algılamak ve ifade etmek, duyguyu düşünceyle kaynaştırmak, duyguyu anlamak ve analiz etmek ile duyguları kontrol etmek yetenekleri ile açıklanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997: 10).

“Duygusal Zekâ” adlı kitabıyla dikkat çeken Daniel Goleman (1995: 51) duygusal zekâyı, “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntılarını düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme” olarak tanımlamaktadır. Goleman duygusal zekâyı tanımlarken, bireyin kendini motive edebilmesi, duygularını kontrol altında tutabilmesi ve empati yetenekleri üzerinde önemle durmaktadır.

Reuven Bar-On (2005: 3), duygusal zekâyı, “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamaktadır.

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır (1997: xii): “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Cooper ve Sawaf’ın “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitabındaki duygusal zekâ tanımı, yönetim ve organizasyon içindeki etkiler açısından incelenmesini içermektedir. Özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir.

Duygusal zekânın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en derin duygularını sezinebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi yetenekleri, öğrenilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir ve bu beceriler sayesinde birey yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Bilim adamları duygusal zekânın IQ gibi kader olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekânın önemini bir kat daha artırmaktadır (Acar, 2002: 56).

3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Duygusal zekâ kavramının çok farklı tanımlanması ve dolayısıyla kullanımı bulunmaktadır. Duygusal zekâ tanımları veya modelleri, yetenek tabanlı (ability based) veya yeteneklerin ve kişisel özelliklerin karışımı (mixed) olmaya eğilimlidirler (Çakar ve

Arbak, 2004: 34). Yetenek tabanlı model duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan zekâ türü olarak ifade etmektedir. Tersine olarak, karma duygusal zekâ modeli yetenek faktörleri ve kişisel özellikleri birbirine bağlamaktadır (Mayer vd., 2000: 401).

Tablo 1’de bu modellerin temel boyutları, bu boyutların altındaki yetenekler ve beceriler görülmektedir. Mayer ve Salovey’in oluşturduğu model yetenek tabanlı (ability based) duygusal zekâ modelini; Bar-On’un, Goleman’ın, Cooper ve Sawaf’ın oluşturdukları modeller ise duygusal zekânın karma (mixed) modellerini oluşturmaktadır.

Yetenek tabanlı model ile karma model karşılaştırıldığında temelde çıkış noktaları aynıdır. Fakat karma duygusal zekâ modelleri yetenek tabanlı modellerden oldukça farklıdır. Her ne kadar karma modeller içerisinde duygusal zekâ kavramının zihinsel becerileri bulunsun da, kişilik özelliklerini tanımlayan unsurları da vardır (Mayer vd., 2000: 402). Bu nedenle, duygusal zekâ kavramını zihinsel beceriler kavramı sınırları içinde ele almak ve diğer kişilik özelliklerinden ayırtmak daha yararlı olacaktır. Böylelikle, yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin önerdiği temel boyutlarının bireyin davranışlarına ve hayattaki başarısına olan katkısının analiz edilmesi daha mümkün olacaktır.

3.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Başlangıçta, Mayer, Salovey ve çalışma arkadaşları oluşturdukları duygusal zekâ kavramlarına bazı kişisel özellikleri dahil etmişlerdir. En son modellerinde, kişisel özelliklerden uzaklaşarak duygusal bilgiyi işleme ile ilgili zihinsel yetenekler üzerinde odaklanan daha spesifik bir modele doğru gitmişlerdir. Buna ek olarak, bireysel yeteneklerle duygusal zekâyı tanımlamadan –örneğin; duygusal anlama gibi- daha anlaşılır birçok duygusal yeteneği birleştiren yetenek tabanlı tanımlara doğru bir değişim olmuştur (Mayer vd., 2000: 268).

Mayer ve Salovey (1997: 5) duygusal zekâyı “duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Duygusal zekâ bir yetenek olarak duyguların ve zekânın karşılıklı değiş tokuşunu gerektirmektedir.

Tablo 1: Duygusal Zekâ Modelleri*

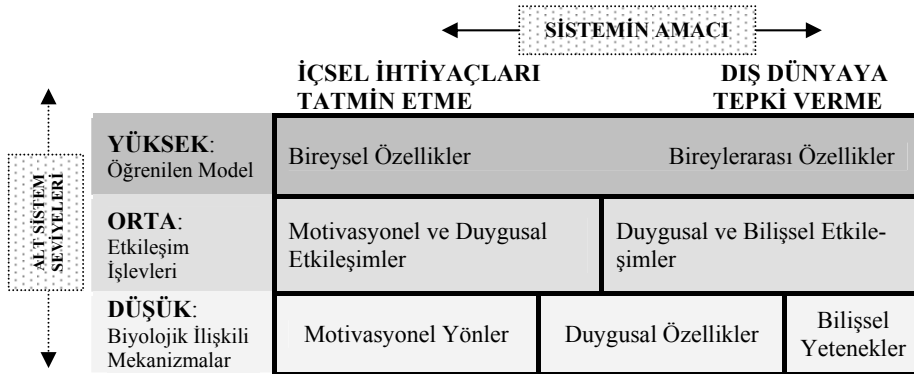
Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
<p>Tanım “..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir.”</p> <p>Temel Boyutları</p> <ol style="list-style-type: none"> Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme <ul style="list-style-type: none"> Kendi ve başkaların duygularını anlama ve ifade etme. Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi. Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme. Duyguların Kullanımı <ul style="list-style-type: none"> Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek <ul style="list-style-type: none"> Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme <ul style="list-style-type: none"> Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek. Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek. 	<p>Tanım “..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizisidir.”</p> <p>Temel Boyutları</p> <ol style="list-style-type: none"> Kişisel Beceriler <ul style="list-style-type: none"> Duygusal benlik bilinci. Kendine güven. Kendine saygı. Kendini gerçekleştirme. Bağımsızlık Kişilerarası Beceriler <ul style="list-style-type: none"> Bireyler arası ilişkiler. Sosyal sorumluluk. Empati. Uyumluluk Boyutu <ul style="list-style-type: none"> Problem çözme. Gerçeklik Testi. Esneklik. Stresle Başa Çıkma Boyutu <ul style="list-style-type: none"> Stres toleransı. Dürtü kontrolü. Genel Ruh Durumu <ul style="list-style-type: none"> Mutluluk. İyimserlik. 	<p>Tanım “..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.”</p> <p>Temel Boyutları</p> <ol style="list-style-type: none"> Kişisel Yeterlilik <ul style="list-style-type: none"> Öz bilinç (Duygusal bilinç, Özdeğerlendirme, Özgüven) Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.) Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnişiyatif, İyimserlik.) Sosyal Yeterlilik <ul style="list-style-type: none"> Empati (Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç.) Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri.) 	<p>Tanım “..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”</p> <p>Temel Boyutları</p> <ol style="list-style-type: none"> Duyguları Öğrenmek <ul style="list-style-type: none"> Duygusal dürüstlük. Duygusal enerji. Duygusal geribildirim. Pratik sezgi. Duygusal Zindelik <ul style="list-style-type: none"> Öz varlık. Güven Çemberi. Yapıcı hoşnutsuzluk. Esneklik ve yenileme. Duygusal Derinlik <ul style="list-style-type: none"> Özgün potansiyel ve amaç. Adanmışlık. Dürüstlüğü yaşamak. Yetki olmadan etki. Duygusal Simya <ul style="list-style-type: none"> Sezgisel akış. Düşünsel zaman değişimi. Fırsatı sezinlemek. Geleceği yaratmak.
<p>Model Türü Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli</p>	<p>Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli</p>	<p>Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli</p>	<p>Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli</p>

*Mayer, Salovey ve Caruso (2000), sayfa 401’den uyarlanmıştır.

Duygusal zekâya sahip bireyler kendi duygularını daha iyi anlayıp tanıyabilmekte ve duygusal zekâ düzeyi düşük bireylerden daha hızlı bir şekilde iyi bir ruh haline dönebilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1993: 437; Mayer ve Salovey, 1995: 199). Bu model, duygusal zekânın bir zekâ türü olarak kapsadığı kriterleri sağlamaktadır. Bu kriterler şunları göstermektedir:

- Duygusal zekânın ölçümü doğru ve yanlış cevapları içermektedir;
- Duygusal zekâ diğer zihinsel yetenekler ile doğrudan ilişkilidir (örneğin; sözel zekâ);
- Duygusal zekâ geliştirilebilir ve yaş ve tecrübe ile kazanılabilir (Mayer vd., 2004: 209).

Mayer ve Salovey (1997: 10–11) duygusal zekâyı, basit süreçlerden (duygusal algılama ve duygusal kolaylaştırma/bütünleşme vs.) daha karmaşık süreçlere (duygusal anlama ve duygusal yönetim vs.) olacak şekilde dört bölümde düzenlemişlerdir. Duyguları algılamaktan, duyguların yönetime kadar dört bölümde düzenlenen duygusal zekâ becerileri, bireyin kişiliğinin bünyesinde bulunan psikolojik alt sistemleri ile bütünleşmiş bir şekilde bir seviyeyi işaret etmektedir (Mayer vd., 2004: 199). Şekil 1’de kişilik bileşenleri, düşük düzeyden yüksek düzeye kadar hiyerarşik bir biçimde gösterilmiştir. Düşük düzeydeki bileşenler genellikle motivasyonel, duygusal ve bilişsel gruplar dahilinde gözükmektedirler. Örneğin, yeme içgüdüğü motivasyoneldir. Duygusal zekâ gibi orta düzeyde yer alan bileşenler, düşük düzeydeki gruplarla -örneğin; duygusal özellikler, bilişsel yetenekler gibi- etkileşim içerisindedir. Yüksek düzeydeki bileşenler ise alt seviyede yer alan bileşenlerin daha karmaşık işlenmiş haliyle kişilik ve sosyalleşme olarak yansımadır.



Şekil 1: Kişilik ve Temel Alt Sistemleri

Kaynak : Mayer vd., 2004: 199

Bu nedenle, dört bölümlü olarak düzenlenen Mayer ve Salovey’in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin birinci bölümü (Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme) ile ikinci bölümü (Duyguların Kullanımı) göreceli olarak duyu sisteminin gizli bilgi işleme alanlarıdır. Diğer bölümler ise bireyin planları, hedefleri ve kişiliği ile bütünleştirilmelidir (Mayer vd., 2004: 199).

Her bir bölüm erken yaşta gelişen yeteneklerden daha sonraki yaşlarda gelişen yeteneklere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin bu yetenekleri duygusal zekâsı daha düşük düzeyde olan bireylerden daha hızlı geliştirmesi beklenmektedir. Bu duygusal yetenekler birbirleriyle doğrudan ilişkili olma eğilimi içerisindedirler (Mayer vd., 2000: 288). Dört bölüm ve ilgili yetenekleri Tablo 2'dedir.

Yetenek, duygusal zekânın kullanılmasında önemli bir ölçek olup, Mayer ve Salovey'in de ısrarla üzerinde durdukları bir kavramdır. Mayer ve Salovey'in sunduğu kavramsal iskelete göre oluşturulan yapı, psikolojik tabanlı süreçlerden daha karmaşık olarak ele alınmaktadır.

Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamaktadır. İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekâyı yansıtmaktadır. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamada ve analiz etmede rol oynamakta, duygusal zekânın en karmaşık seviyesinde ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için duyguları düzenlemektedir.

Tablo 2: Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	<ul style="list-style-type: none">• Kendi duygularını anlama ve ifade etme.• Başkaların duygularını anlama ve ifade etme.• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi.• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	<ul style="list-style-type: none">• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.• Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	<ul style="list-style-type: none">• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak.• Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	<ul style="list-style-type: none">• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak.• Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek.• Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997: 11.

Aşağıda, Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini oluşturan dört temel yeteneğe ayrıntılı olarak değinilmiştir.

3.1.1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme

Duygusal algılama Mayer ve Salovey (1997: 11)'in modelinde en düşük düzeydir. Duygusal algılama, bireyler duygularını etkili bir şekilde tanımlayabildikleri zaman meydana gelmektedir. Kendisinin, başkalarının ve nesnelerin (resim veya anlatılan bir hikâyedeki duygu gibi) taşıdığı duyguları tanımlayabilme bu modelin içinde yer alan sonraki bölümlerde gerekli bir basamaktır (Davis, 2004: 14–22). Duygusal algılama ile ilgili diğer yetenek grubu, duygunun ve duygulardan ortaya çıkan ihtiyaçların tam olarak ifade edilmesidir. Aslında, duygusal algılama yüz ifadelerindeki, nesneleredeki, hikâyelerdeki duyguları ve içerdiklerini tam olarak algılamayı gerektirmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 36-38). Duygusal algılama yeteneği önemlidir, çünkü bir birey duygularını tam ve doğru olarak yorumlayabilirse duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki vermede daha hazırlıklı olabilmektedir (Lopez vd., 2003: 25). Duyguların değerlendirilmesi duygusal bilginin karar vermede ve/veya karar oluşturmada kullanılmasına yol açacaktır. Duygusal bilgiyi ifade etme ve değerlendirme yeteneği, yüz ifadeleri gibi sözlü olmayan ipuçlarını anlamayı da gerektirmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 12). Alexthymia hastalığından muzdarip olanlar gibi, bazı bireyler duyguları ifade etme ve değerlendirmede güçlük çekmeye eğilimlidirler. Alexthymia hastalığının, duygusal zekâ ölçümlerinde negatif etki yarattığı bulunmuştur (Muller; 2000: 1–4). Duygularını ifade etme ve değerlendirme yeteneğine sahip bireyler daha fazla empatiyle davranma eğilimindedirler. Duyguları algılama ve tanımlama yeteneği, iş görüşmelerinde, aile üyeleri ve çalışma arkadaşları ile etkileşim gibi sosyal ilişkilerde başarıyı artıracak şekilde yol göstermektedir (Lopez vd., 2003: 25).

3.1.2. Duyguların Kullanımı

Bu düzey, duygunun nasıl kullanıldığını ve düşünme süreci veya problem çözmeye yardım etmek için bilişe nasıl etki ettiğini içermektedir. Duygular düşünmeye öncülük edecek mekanizmalar gibi davranabilmekte veya düşünme sürecini engelleyebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 43-44). Örneğin; iyi bir ruh hali içerisinde olan bir kişi, verilen bir durum karşısında daha iyimser davranırken, kötü bir ruh hali içerisinde olan kişi kötümser davranmaktadır (Davis, 2004: 91). Bu, bireyin verilen bir durumla ilgili birçok bakış açısını kişisel düşünmekle sonuçlandırmasıdır. Duygusal zekânın önemi, bireyin dikkatini problem çözme olayına yönelttiği zaman ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, verilen bir durumda birinin ne hissedebileceğini tahmin etmek, duyguların kullanımı bölümünde yetenekli olan birinin özelliği olabilmektedir. Bu bireyler muhtemel durumlarla ilgili duyguları önceden tahmin edebilmekte veya ilgili duyguyu üretebilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1997: 12).

3.1.3. Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme

Duygusal anlama, duyguları anlama ve duygusal bilgiyle muhakeme etme yeteneğine dayanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 55). Örneğin; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler farklı duyguları ayırt etme ve farklı durumlardan ortaya çıkacak duyguları anlayabilme yeteneğine sahiptirler (sevdiğimiz birini kaybettiğimizde hissedilen üzüntü duygusu gibi). Ayrıca, birbirine zıt duyguların aynı anda hissedilmesinin anlaşılması ve kavranması duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir. Bu bireyler değişik duyguların bileşimlerini anlama yeteneğine sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997: 12). Buna ilave olarak, değişik şartlara bağlı olarak duygusal gelişmelerin oluşa-

bileceğini anlamak, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir (örneğin, mutluluk üzüntüye dönüşebilir). Bundan başka, yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip bireyler, gelecekte muhtemel olayların faydasını ve zararını daha iyi kavramaktadırlar (Davis, 2004: 36–37). Genel ruh halini ve buna bağlı olarak duyguları anlayabilmek, ileri düzeyde duygusal zekâyâ sahip bireylerin özelliklerinden biridir.

3.1.4. Duyguları Düzenleme ve Yönetme

Kendinin ve başkalarının duygularını yönetme veya kontrol etme, yetenek-tabanlı modelin en gelişmiş duygusal yeteneğidir. Düşmanca bir hareketten sonra bile sakin olma davranışına sahip olma yeteneği, duygusal yönetimin bir örneğidir (Mayer vd., 2000: 399–400). Duygusal yönetim, çeşitli duygusal problemlere karşı çeşitli alternatifleri üretmek için bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Kişinin duygularını davranışlarından ayırt etme yeteneği de, duygusal yönetim konusunda becerikli kişilerin bir özelliğidir. Duygularını yönetmede başarılı olan kişiler, ayrıca, olabilecek davranışlar üzerindeki etkileri anlamak için kendi duygularını ve ruh hallerini iyice düşünebilmektedirler (Caruso ve Salovey, 2004: 65-66). Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, ayrıca, olumsuz duyguların etkilerini kontrol ederek ve olumlu duyguları geliştirerek başkalarının duygularını kontrol etme yeteneğine de sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997: 14).

3.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın karma modelleri zihinsel yetenekler ile kişilik özelliklerini birleştirmektedir ve yetenek-tabanlı modelden oldukça farklıdır.

Goleman (1998: 394) duygusal zekânın beş boyuttan oluştuğundan bahsetmektedir: Özbilinç (içinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak), kendine çekidüzen verme (duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak), motivasyon (bireyi hedeflerine yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmasına ve gelişmek için çaba harcamasına, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmesine yardımcı olacak en derindeki tercihleri kullanmak), empati (insanların neler hissettiğini sezmek, onların açılardan bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek) ve sosyal becerilerdir (ilişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak). Goleman (1998: 393) duygusal zekâyı, “kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak görmektedir. Goleman, “Duygusal Zekâ” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı kitaplarıyla, duygusal zekâ yeteneğinin hayatta ve işteki başarıya etkili olduğunu öngören fikre ilişkin iddiaları ortaya atan ilk kişidir. Goleman’ın duygusal zekâyâ ilgili görüşünün bilimsel bir çalışmaya ve dolayısıyla kanıtla dayanmamakta olduğu belirtilerek, hayattaki başarıların tümünde duygusal zekâyı temel alma düşüncesi de eleştirilmiştir (Antonakis, 2003: 355–361).

Bar-On'un duygusal zekâ modeli daha fazla destek görmüştür (Acar, 2002: 55). Bar-On (1997:14), duygusal zekâyı "bilişsel olmayan yeteneklerin düzeni, yeterlilik (kifayet), dışsal baskı ve isteklerle mücadele etmede başarılı olma yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Bar-On'un ilgili yazını gözden geçirildiğinde, hayattaki başarıya katkıda bulunan beş alan belirlediği görülmektedir (Mayer vd., 2000: 401): Kişisel işlev, kişilerarası yetenek, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali. Kişisel işlev, bir kişinin duygularını, hislerini ve düşüncelerini anlama ve farkında olma yeteneğidir. Başkalarının duygu ve hislerini anlama ve farkında olma ise kuvvetli kişilerarası yeteneği olan bireylerin özelliğidir. Uyumluluk, değişen şartlarla birlikte esnek olabilme ve duyguları değiştirebilme yeteneğidir. Birey stresle mücadele edebiliyor ve duygularını kontrol edebiliyorsa stres yönetimiyle başarıyla uğraşiyor demektir (Bar-On, 2005: 18-19). Genel ruh hali, olumlu duyguları ifade etme ve hissetme ile iyimser olma yeteneğidir. Bar-On'un duygusal zekâ öğelerinden bazıları zihinsel yetenekler olarak (örneğin; duygusal farkında olma ve problem çözmeye) adlandırılabilir ve fakat diğer öğeler daha çok kişilik tabanlı (örneğin; uyumluluk ve iyimserlik) görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Bar-On, kendi modelini, başarının kendisinden ziyade, başarı için bir potansiyel olarak öngördüğünü iddia etmektedir (Mayer vd., 2000: 402).

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli, duygusal zekâyı yönetimde ve organizasyon içindeki etkiler açısından incelemektedir. Özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir. Cooper ve Sawaf (1997: 12) duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: "Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir." Cooper ve Sawaf'ın modelinde duygusal zekâ dört boyuttan oluşmaktadır: Duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya. Cooper ve Sawaf'ın modeli zihinsel yeteneklerin yanı sıra, bazı bilişsel olmayan kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir (Çakar ve Arbak, 2004: 40).

4. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜLMESİ

Duygusal zekâ kavramını ölçmenin pek çok yöntemi vardır. Duygusal zekânın anlamıyla ilgili farklı yorumlar olduğu için her duygusal zekâ ölçütü, değerlendirdiği olgu bakımından farklılık göstermektedir.

Birbirleriyle rekabet eden duygusal zekâ modellerinin gelişimi, duygusal zekânın değerlendirilmesinde değişik ölçümlerin oluşturulmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan bu ölçümler yöntem olarak üç kategoride gruplandırılabilir (Davis, 2004: 11): Kendini rapor etme, performans değerlendirmesi ve gözlemci değerlendirmesi (çoklu değerlendirmeli) yöntemleridir. Kendini rapor etme testlerinde, katılımcı testteki sorulara katılım düzeylerini belirterek cevap vermektedir. Performans testlerinde, katılımcı verilen örnek bir durum karşısında neler hissedebileceğini/yapabileceğini şıklardan birini işaretleyerek cevap vermektedir. Çoklu değerlendirme testleri ise, değerlendirilmesi istenen kişiyi çok iyi tanıyan en az iki kişinin anketteki sorulara katılım düzeylerini belirlemeleri ile gerçekleştirilmektedir.

Araştırmacılar, duygusal zekâ kavramını ölçmek için uygun bir metot konusunda bir fikir birliğine varmış değillerdir. Duygusal zekânın değişik bileşenlerini değerlendirmek için çok çeşitli ölçümler vardır, fakat mevcut görünüm, duygusal zekânın değerlendirilmesi için piyasaya çıkartılan popüler ölçümlerden öteye gitmemektedir ve bu

ölçümler birbirleriyle rekabet eden duygusal zekâ modellerinin temsilcileri durumundadırlar.

4.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Ölçümleri

Yetenek tabanlı duygusal zekâ ölçümlerinden ilki, Çoğul Faktör Duygusal Zekâ Ölçeğidir (Multi Factor Emotional Intelligence Scale-MEIS). MEIS dört bileşeni değerlendirmek için oluşturulmuştur (Mayer vd., 2003: 97): Duygusal algılama (yüz ifadesindeki veya öykülerdeki duyguları tanımlama gibi), duyguları bütünleştirme (diğer duyularla duyguları ilişkilendirme, tat ve renk gibi), duygusal anlama (duygusal problemleri çözme ile benzer ve farklı duyguları anlama gibi) ve duygusal yönetim (kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme gibi). MEIS, iç tutarlılığın düşük olması ve ölçümün uzunluğu nedeniyle birkaç düzeltmeye tabi tutulmuştur. MEIS, Mayer Salovey Caruso Duygusal Zekâ Testinin (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT) sonraki gelişmeleri için bir alt yapı sağlamıştır (a.g.m.).

MSCEIT, Mayer ve Salovey'in (1995: 206) duygusal zekâ konusunda ortaya attığı modelin dört bölümünü değerlendirmektedir (Mayer vd., 2003: 98): Duygusal algılama, duygusal bütünleşme/kullanma, duygusal anlama ve duygusal yönetim. Mayer vd. (2003), duygu ilişkili görevlerin performanslarını ölçmek üzere Mayer Salovey Caruso Duygusal Zekâ Testini-MSCEIT geliştirmişlerdir. Örneğin; MSCEIT'deki bazı sorular teste katılardan yüz ifadesindeki duyguları tanımlamasını istemektedir. Mayer vd. (2003: 98) MSCEIT'nin güvenilirliğinin orijinal MEIS ölçeğinden geliştirildiğini belirtmişlerdir. Bu ölçüm, toplam duygusal zekâ puanı ve dört alt ölçeğinin her birinin puanını ortaya koymaktadır. Duygusal algılama ölçeği, kişinin kendisinde, başkasında ve aynı zamanda nesne, resim ve öykülerde bulunan duyguları anlama yeteneğini ölçmektedir. Bu bölümde, testi uygulayan kişiden yüzlerdeki, manzaralardaki ve oluşturulan düzenlemelerdeki duygusal içeriğin miktarı konusunda karar vermesi istenmektedir. Duygusal bütünleşme/kullanma ölçeği, duygusal problem çözmede duygusal bilginin kullanılması ve duyguların hissedilerek iletişimde kullanılması yeteneğini değerlendirmektedir. Bu alt ölçek duygusal hisler ile diğer duyular arasındaki benzerlikleri değerlendirmektedir. Örneğin; ısı ve tat duygusu gibi. Duygusal anlama ölçeği, duygusal bilgiyi anlama yeteneğini ölçmektedir. Katılımcılara duygu değişimlerinde veya duyguların yoğunlaşmasında neler olduğu sorulabilmekte veya genel ruh halinin tanımlanması istenmektedir. Son olarak, duygusal yönetim ölçeği, duygulara açık olma, kendinin ve başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğini değerlendirmektedir. MSCEIT'in katılımcıya uygulanması pratik olmayıp, uygulayıcısının bu konuda eğitilmiş olması gerekmektedir (Mayer vd., 2003: 97-98).

Duygusal zekâ çalışmalarındaki Yetenek Tabanlı Model yaklaşımı ayrıca kendini rapor etme olarak ifade edilen bir yöntemle ölçülebilmektedir. Aslında, bu yöntem kişinin yetenek tabanlı görevlerdeki performansını değerlemenin dolaylı bir yoludur (Mayer ve Geher, 1996: 95; Mayer vd., 2000: 408). Kendini Rapor Etme Yöntemi ile Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâyı değerlendirme gayretlerinden biri de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey ve Palfai (1995: 126-154) tarafından geliştirilen Karakter Özellikli Mizaç Ötesi Analizi (Trait Meta-Mood Scale-TMMS)'dir. TMMS, duygulara olan dikkati, duygusal açıklığı ve duygusal düzelmeyi ölçmektedir (Salovey vd., 1995: 127). Bu ölçek ile elde edilen puanların yaşam memnuniyeti gibi testlerden (Yaşam Memnuniyeti Ölçeği, Oxford Üniversitesi tarafından geliştirilmiş olup; 29 sorudan oluşan, 7'li Likert ölçeği

ile değerlendirilen, bireylerin yaşam memnuniyetlerini ölçen bir ölçektir) elde edilen sonuçlarla olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

Bir diğer kendini rapor etme yöntemiyle yetenek tabanlı duygusal zekâyı ölçen ölçek de Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, ve Dornheim (1998) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test-SREIT)'dir. Schutte vd. (1998), bu ölçeği duygusal zekânın kendini rapor etme tekniğiyle ölçülebilmesi için sadece kâğıt ve kalem ile gerçekleştirilebilecek kısa bir teste duyulan ihtiyaçtan dolayı geliştirmişlerdir. Yazarlar bu testi, Salovey ve Mayer (1990, 1997)'in duygusal zekâ modeline esas alarak oluşturmuşlardır. İlk olarak yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline uygun 62 soruluk bir örnek soru havuzu oluşturulduktan sonra, yazarlar geçerlilik ve anlaşılabilirliği için uzman değerlendirmesine başvurmuşlardır. Ölçeğin faktör analizi için pilot uygulama yapılmış, sonuçta Salovey ve Mayer (1997)'in öne sürdüğü yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini esas alan kendini rapor etme tekniğiyle gerçekleştirilebilen 33 soruluk bir test ortaya çıkartılmıştır. Testi cevaplayan kişiden, verilen sorulara beşli Likert tipi ölçeğinde yer alan ifadelerden (kesinlikle katılmıyorum=1,..., kesinlikle katılıyorum=5) birini seçmesi istenmektedir. Bu testi kullanarak elde edilen duygusal zekâ puanlarının okulun ilk yılında elde edilen puanlarla olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca bu testte, terapistlerin mahkûmlardan daha yüksek duygusal zekâ puanı aldığı görülmüştür. Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilen SREIT'in yüksek güvenilirlik oranına ($\alpha=,79$) sahip olduğu bulunmuştur (a.g.m.).

4.2. Karma Duygusal Zekâ Model Ölçümleri

Birçok sayıda karma duygusal zekâ modellerini ölçmek amacıyla kendini rapor etme testleri vardır (Davis, 2004: 11; Salovey vd., 1995: 144). Duygusal zekânın kendini rapor etme yöntemi ölçümünün en fazla bilineni Bar-On (1997) tarafından geliştirilen Duygusal Bölüm Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i)'dir. EQ-i testi, 5 temel faktör (kişisel işlev, kişilerarası iletişim, uyumluluk, genel ruh hali ve stres yönetimi) üzerine kurulu 15 alt ölçeğin değerlendirildiği 133 sorudan oluşan kendini rapor etme testidir. Kişisel işlev faktörü, duygusal farkındalık, özsaygı, özgerçekleştirme ve bağımsızlık gibi konuları değerlendirir. Bu test, kişilerarası yetenek ölçeği, empati, kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk gibi konuları değerlendirmektedir. Uyumluluk ölçeği problem çözme, gerçeklik testi ve esnekliği değerlendirmektedir. Stres yönetimi ölçeği ise, strese dayanma ve dürtü kontrolünü değerlendirmektedir. Genel ruh hali ölçeği, mutluluğu ve iyimserliği değerlendirmektedir. EQ-i testine katılanların 5 dereceli bir Likert cetveline göre cevap vermeleri istenmektedir (1=katılmıyorum ... 5=katılıyorum). EQ-i testi yüksek derecede bir iç tutarlılık sergilemektedir (Bar-On, 2005: 4-5).

Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory- ECI) karma modeller arasında yer alan ve Boyatzis, Goleman tarafından geliştirilen ölçeklerden biridir. Duygusal Yeterlilik Envanterinin iki versiyonu vardır (Pérez vd., 2003: 134): Kendini değerlendirme (110 soru, 7 dereceli Likert cetveli) ve 360 derece değerlendirme (73 soru, 6 dereceli Likert cetveli) versiyonu. ECI, yeterlilik adı verilen toplam 20 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar 4 grupta toplanmaktadır (a.g.e.): Duygusal farkındalık, duygusal yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler. Bu testin, danışmanlık hizmetlerinde özellikle insan kaynakları yönetiminde popüler olmasına karşın, bilimsel yayınlarda psikometrik özellikleri hakkında neredeyse hiçbir bilgi yoktur.

Karma duygusal zekâ modelleri arasında yer alan ve Cooper ve Sawaf'ın yöneticilerin duygusal zekâlarını ölçmek için geliştirdikleri ölçek, Kanada ve ABD'de kapsamlı olarak araştırdıkları, uyguladıkları ve istatistiksel güvenilirliğini test ettikleri EQ Haritası Soru Formu ile Değerleme Ölçeğidir (EQ Map). Toplam 5 bölüm ve 21 aşamadan meydana gelen soru formu ve EQ Haritası'nın ölçüm içeriği şöyledir (Cooper ve Sawaf, 1997: 377-395): "Şimdiki Çevre", "Duyguları Öğrenmek", "EQ Yeterlilikleri", "EQ Değerleri ve İnançları", "EQ Sonuçları"dır. Bilimsel yayınlarda bu soru ölçeğinin kullanılarak yapılan araştırma çok azdır ve bu yüzden geçerlilik ve güvenilirliği hakkında kesin bir bilgi yoktur.

Genelde, karma duygusal zekâ modelinin, duygusal yeterliliklerin yanında, çevresel faktörlerle birlikte kişilik özelliklerinin geniş bir kısmını değerlendirme eğiliminde olduğu görülmektedir (Mayer vd., 2000: 402).

5. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİNİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Genel olarak, duygusal zekâ konusunda yapılan çeşitli kavramsallaştırmalar biraz farklı gibi görünmektedir. Salovey ve Mayer (1990: 5) tarafından yapılan duygusal zekânın orijinal tanımı, duygusal zekânın "duygular ve içerikleri hakkında düşünme ve anlama yeteneği"nden söz etmektedir. Yetenek olarak, duygusal zekânın, kişilik özelliklerinden ayrı bir zekâ türü olarak algılanması gerekmektedir. Karşıt olarak, Goleman (1998: 393-394)'ın ve Bar-On (2005: 3)'ün duygusal zekâ tanımları daha geniştir ve çeşitli kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. Ayrıca, karma duygusal zekâ modeli, başarıyı öngören her yapıyı kapsadığı için de çok eleştirilmiştir (Antonakis, 2003: 357).

Karma duygusal zekâ modelinin, doğru duygusal zekâ ölçümü olma konusundaki iddiası, özellikle çeşitli kişilik boyutlarıyla yüksek korelasyonu ve genel zekâyla düşük korelasyonu nedeniyle gittikçe zayıflamaktadır. Karşıt olarak, yetenek tabanlı duygusal zekânın, genel zekâ ile ilişkili olduğunu gösteren bazı kanıtlar vardır. Bu nedenle, yetenek tabanlı duygusal zekânın zekâ ölçümü olarak gösterilmesinin doğru olacağı belirtilmektedir (Mayer vd., 2001: 232-242). Karma duygusal zekâ modelleri ile ölçülen fikirler önemli olabilir, aslında bu fikirlerin zekâ kavramı çerçevesinde bütünlendirilmemesi gerekmektedir (Mayer vd., 2000: 405). Konunun yeni olması nedeniyle, duygusal zekânın yetenek tabanlı orijinal yaklaşımının, bilişsel yeteneklerle ilişkili olup olmadığı ile kişilikten ayrılıp ayrılmadığı konusunda daha fazla incelenmesine ihtiyaç vardır (Mayer vd., 2004: 249-255). Bazı araştırmacılar, sadece zihinsel yetenekleri ölçen testlerin duygusal zekâ ölçümleri için sınıflandırılması gerektiğini tartışmaktadırlar.

Duygusal zekânın daha fazla araştırılmaya ve üzerinde çalışılmaya ihtiyacı olduğu ve duygusal zekâ yapısının başarılı gayretlerle tanımlanması ve ölçülmesiyle organizasyonlara büyük yararlar getireceği konusunda fikir birliği olduğu görülmüştür (Cooper ve Sawaf, 1997: X).

6. DUYGUSAL ZEKÂ VE ETKİLİ LİDERLİK

Etkili liderlik konuları üzerinde yapılan yoğun araştırmalar, bireysel ve organizasyonel başarı sağlama amacı yanında organizasyonun genel ekonomiye olan katkısını artırmak için gerçekleştirilmektedir (Duckett ve Macfalane, 2003: 309). Liderlik konusu ile ilgili olarak, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl

davrandıkları, nasıl karar verdikleri gibi ayrıntılı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini, ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Duyguların ve genel ruh halinin liderlik sürecindeki rolü yapılan araştırmalarda ihmal edilmiş bir alan olarak kalmıştır (George, 2000: 1028).

Örgütlerde somut gerçekler dünyasındaki problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zekâ ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir (Acar, 2002: 56). Başarılı bir lider, organizasyona hakim olan duygu akımlarını gözden kaçırmamakta ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilmektedir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri de, sözü edilmeyen ortak hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır. Bununla birlikte, lider, aynı zamanda, organizasyonun duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün grubu o yöne çekebilmektedir. Liderlik enerji vermektir (Goleman, 1998: 235).

Liderin etkileme gücü, çevresindeki kişiler hakkında aldığı bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla liderin, sözlü ve sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, gücünün etkinliğine yansımaktadır. Derinlerde hissedilen duyguları bilgi ve uyarıların aracılığıyla ayırt etmek, lider olabilmenin temel bir gereğidir (Cooper ve Sawaf, 1997: 12).

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan liderlerin, daha mutlu ve organizasyona daha bağlı oldukları düşünülmekte (Gardner ve Stough, 2002: 68), daha büyük başarıları imza attıkları ve işte yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Goleman, 1998: 396). Bu liderler, organizasyonel gelişimler için pozitif duyguları kullanmakta ve bu duygulardan istifade etmektedirler (George, 2000: 1031), ve kişilerarası ilişkilerde çalışanlara işbirliği, güven ve tutku duygusunu aşılama amacıyla duyguları kullanmakta ve yönetmektedirler (Gardner ve Stough, 2002: 68). Liderin bu ilişkileri yalnızca kendisinin değil de, bütün tarafların yararına olacak biçimde başarıyla yürütmesinin sırrı duygusal zekâsında yatmaktadır (Doğan, 2005: 131).

Duygusal zekânın genel hayata ve iş yaşamına olan olumlu katkıları konusundaki iddialar sonucunda, etkili liderlikle olan ilişkisini incelemek üzere araştırmalar yapılmıştır. Duygusal zekânın etkili liderlikle olan ilişkisini tespit etmek için etkili liderlik davranışlarının neler olduğunu inceleyen George (2000: 1039) etkili liderleri; astları arasında organizasyonun amaç ve hedefleri gerçekleştirmede ortak duygu uyandıran ve güdüleyen, astlarına yaptıkları işin ve davranışlarının önemini vurgulayan, astları arasında güven ve işbirliğini geliştiren aynı zamanda tutku uyandıran, karar vermede ve değişimde esneklik gösteren, organizasyon için anlamlı bir kimlik ortaya çıkaran liderler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, etkili bir yönetim için duygusal zekâ becerilerinin yararlı ve gerekli olduğu da belirtilmektedir (Caruso ve Mayer, 2002: 5). Günümüzde büyük değişimler yaşandığı için artık organizasyonlarda yöneticilere değil, daha çok liderlere ihtiyaç duyulduğu iddia edilmektedir. Bilgi devrimine ve geçmişte benzeri olmayan düzeyde zihinsel becerilere sahip olunan bugünlerde, değişimin ötesinde dönü-

şümlerin yaşanıyor olması, bu dönüşümleri gerçekleştirecek karizmatik veya dönüştürücü liderlere duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

Dönüşüm (transforming), dönüştürücü (transformational) liderlik ve etkileşimci (transactional) liderlik kavramları liderlik araştırmalarının odağı haline gelmiştir. Bu kavramlar genellikle yönetim ve liderlik kavramlarını birbirinden ayırmak için kullanılır hale gelmişlerdir (Zel, 2006: 233). Dönüştürücü liderlik modeli daha önce yapılan liderlik araştırmalarının sonuçları içerisinde bir ayırım yapılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe bağlı etkileşimci liderlikle geleceğe, yeniliğe ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçimleridir. Etkileşimci liderlik biçiminde davranış gösterenler, yetkilerini çalışanlarını ödüllendirmeyi ve daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanılmaktadırlar. Dönüştürücü liderler ise, astlarına ilham kaynağı olarak bir vizyona yöneltmeye çalışmaktadırlar. Dönüştürücü liderliğin dört önemli boyutu şunlardır:

Tablo 2: Dönüştürücü Liderliğin Dört Boyutu

Boyut	Açıklama
Boyut 1: İdealleştirilmiş Etki / Karizma	<ul style="list-style-type: none">• İdealleştirilmiş etki, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir.• Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, iyimserliklerini artırabilir.• İdealleştirilmiş etki, liderin özel bir kişi olduğu izleniminin astlarca kabul edilerek, liderin belirlediği vizyon çerçevesinde hareket etmelerini sağlayan davranışların tümüdür.
Boyut 2: Telkinle Güdüleme	<ul style="list-style-type: none">• Telkinle güdüleme, dönüştürücü liderin astların ve organizasyonların yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri, astların çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilmeleridir.• Liderin telkinle güdüleme davranışları, izleyicilerin vazifelerinin önemini vurgulamasını, takım çalışmasını teşvik etmesi, başarı için beklentilerin yükseltilmesini ve bu beklentileri güven sağlayarak iletilmesini kapsamaktadır.• Organizasyonun vizyonunu telkin etmek ve tutku ile iyimserliği ifade etmek, telkinle güdüleme davranışları sergileyen liderlerin özellikleridir.

Boyut 3: Entelektüel Uyarım	<ul style="list-style-type: none">• Entelektüel uyarım, astlarla mevcut problemler hakkında bilinenleri paylaşarak astların durumlarının belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlığı ortadan kaldırmayı sağlamaktadır.• Bu davranış, astların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken, aynı zamanda geleneksel değer ve tutumlarını organizasyon yararına yeniden değerlendirmelerini kolaylaştırmaktadır.• Bu tür liderler, izleyiciler arasında problem çözme yeteneğini geliştirmektedirler.
Boyut 4: Bireysel Destek	<ul style="list-style-type: none">• Dönüştürücü liderler, her bir astına birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda kılavuz olmaya çalışmaktadırlar.• Astlarının kendi bağımlılıklarını artırmak yerine, onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar.• Dönüştürücü liderler, astları ile aralarındaki mesafeyi devamlı azaltmaya çalışmaktadırlar.

Kaynak: Bass, 1990: 630; Northouse, 2001:137-138'den uyarlanmıştır.

Araştırmacılar, dönüştürücü veya karizmatik liderlerin izleyicilerini organizasyonun değerleri ve amaçları doğrultusunda güdülemek için duygularını gösterdiklerini ve izleyicileriyle duygusal bir bağ oluşturduklarını belirtmektedirler (Bass ve Yammarino, 1990: 978). Bunlara ek olarak, liderler, ilişkinin kalitesini ve organizasyon veya takımın etkililiğini artıracak tarzda, izleyicileri ile kendi arasında duygusal bağlar oluşturmaktadırlar (Popper ve Zakkai, 1994: 4). Duygusal bilginin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda, liderin konulara yoğunlaşmasını sağlayarak sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir (George, 2000: 1032) Bass, dönüştürücü liderlikte kendine özgü sosyal veya duygusal unsurun bulunduğunu ifade etmektedir.

Araştırmacılar, neyin belirli bireyleri dönüştürücü liderlik tarzına yönelterek uyarladığını ve bazı liderleri diğerlerinden neyin etkili kıldığını uzun yıllar sorgulamışlardır. Bazı araştırmacılar, duygusal zekânın dönüştürücü / karizmatik liderlik davranışları için yararlı bir belirti olduğunu öne sürmüşlerdir (Barling vd., 2000: 157; Sosik ve Megerian, 1999: 370). Aslında, etkili dönüştürücü liderlik davranışlarında meydana gelen duygusal süreçleri belirlemek için birçok girişimde bulunulmuştur. Sınırlı sayıda elde edilen bulgular göstermektedir ki, duygusal zekâ dönüştürücü liderlik ile yakın ilişki içerisindedir (Gardner ve Stough, 2002: 68). Bununla birlikte, sosyal veya duygusal ilişkilerin önemi, etkileşimci liderlik teorisinden ziyade, dönüştürücü liderlik teorisinde daha açıktır. Etkileşimci liderler tepkicidirler ve izleyicileri ile kişilerarası ilişkilere girme eğiliminde değildirler veya izleyicilerin ihtiyaçlarına empatiyle yaklaşmamaktadırlar (Palmer vd., 2001: 6).

Dönüştürücü bir lider organizasyonu için yalnızca bir odak noktası değil aynı zamanda bir dönüşüm rehberi olduğu için, onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip bir liderden çok daha önemlidir. Çünkü, dönüştürücü bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ve izleyicilerine gösterdiği bireysel ilgi, duygu-

ların organizasyondaki insanların duyguları üzerinde büyük etki uyandırmasına yol açmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygusal zekânın tanımlanması ve ölçümüyle ilgili artan bir ilgi olmasına rağmen birçok soru cevapsız kalmaktadır ve bu belirsizlik organizasyonlar tarafından da dikkate alınmalıdır. Duygusal zekânın tanımı konusunda araştırmacıların aynı görüşte olmaması organizasyonlar için problemlerin olması demektir. Duygusal zekânın, kişilik ve genel bilişsel zekâ gibi kavramların yeniden etiketlendirilmesi olup olmadığı konusu zihinlerde sorular oluşturmaktadır. Duygusal zekânın, özellikle karma model iskeletin-deki yapıların bolluğu, bireysel ve organizasyonel birçok sonuçlar öngörmektedir. Daha çok danışmanlık, değerlendirme gibi hizmetler amacıyla geliştirilen ölçümler aslında ticari kaygılardan öteye gitmemekte ve böylelikle bu karmaşıklığa katkıda bulunmaktadırlar. Aslında, bu yapıları duygusal zekâ olarak adlandırmak doğru bir iş değildir, çünkü bu yapılar bir zekâ çeşidi olarak içerik kriterlerini karşılamada başarısız olmuşlardır. Duygusal zekâ ölçümünün psikometrik özelliklerinin daha fazla araştırılmasına ihtiyaç vardır. Karar verme modellerinde duygusal zekâyı kullanmadan önce, bu ölçümlerin tam olarak geçerliliğinin ve güvenilirliğinin incelenmesi gerekmektedir.

Duygusal zekânın doğru olarak ölçülmesi lider seçimi ve eğitimi için de yararlı olabilecektir. Özellikle, yetenek tabanlı duygusal zekânın ölçüm metodlarının daha da incelenmesi gerekmektedir. Kendini rapor etme, performans değerlendirmesi ve gözlemci değerlendirmesi (çoklu değerlendirmeli) metodlarından hangisinin veya hangilerinin duygusal zekânın ölçümü için en uygun metod olduğu gelecekte yapılacak araştırmalarda incelenmelidir.

Bazı araştırmacılar, duygusal zekânın organizasyonlar tarafından etkili lider seçmek için kullanılabileceğini önermektedirler. Duygusal zekâ ölçümü ile etkili liderlik davranışları arasındaki ilişkinin daha fazla ampirik olarak incelenmesi gerekmektedir. Mevcut literatür, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında kavramsal bir bağ olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağ; yetenek tabanlı duygusal zekâ modelindeki duygusal algılama, duygusal bütünleştirme, duygusal anlama ve duygusal yönetim becerilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının belirtileri olma konusunda önemli olduğunu önermektedir. Gelecekteki araştırmaların, hem değişik organizasyonlarda hem de organizasyonların değişik seviyelerinde bu önermeleri sınaması gerekmektedir.

Liderlik için uygun sayılan duygusal zekâ miktarının belirlenmesi de ayrıca önemli bir konudur. Duygusal becerilerin başarılı liderlikte önemli olduğunu belirten araştırmacılar, duygusal zekâ modellerinin lider seçme ve eğitmede yararlı olabileceklerini düşünmektedirler. Bazı araştırmacılara göre, işe alınacak bireyler, organizasyonun talep ettiği duygusal beceri seviyesi ile bireyin kendi duygusal beceri seviyesi arasındaki benzerlik temel alınarak seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Liderin duygusal becerileri ile organizasyonun duygusal gereksinimleri arasındaki benzerlik ve uygunluğu belirlemek için durum değerlendirmeleri yapmak oldukça yararlıdır. Diğer ilgili bir konu ise ne kadar duygusal zekânın gerektiğinden fazla olacağıdır. Duygusal yönetim düzeyleri yüksek olan liderler bu becerilerini kendi çıkarları için kullanabilirler. Kendi şahsi çıkarları için izleyicilerini duygusal yönetim becerileriyle yönlendirebilirler. Bu da gelecekte yapılacak araştırmalarda ele alınması gereken konulardan biri olabilir.

Son olarak, liderin duygusal zekâsının geliştirilerek eğitilmesi incelenmesi gereken başka bir konudur. Bazı araştırmacılar, organizasyonların liderlere duygusal zekâ eğitimi vermeleri gerektiğini önermişlerdir. Duygusal zekâ modellerinin geçerliliğindeki belirsizlik, liderin duygusal zekâsının geliştirilmeye ihtiyaç duyup duymadığı konusunda karar vermeyi güçleştirmektedir. Bu konu ileride yapılacak araştırmalarda ele alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, F. (2002), “Duygusal Zeka ve Liderlik”, *E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12: 53-68.
- ANTONAKIS, J. (2003), “Why Emotional Intelligence Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Commit On Prati, Douglas, Ferris, Ammeter And Buckley”, *The International Journal Of Organizational Analysis*, Vol.II, No.4: 355-361.
- ATKINSON, R.L., R.C. ATKINSON and E.R. HILGARD (1995), *Psikolojiye Giriş*, (Çev. Kemal Atalay-Mustafa Atalay-Aysun Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- BARLING, J., F. SLATTER and E.K. KELLOWAY (2000), “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 3: 157-161.
- BAR-ON, R. (1997), *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*, Toronto: Multi Health Systems.
- BAR-ON, R. (2005). “The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence”. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence, *Psicothema*, 17. (www.eiconsortium.org erişim tarihi: 19.05.2005).
- BASS, B. M. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision” Reprinted From Organizational Dynamics, Winter, in Steers, R.M.Porter, L.W.and Bigley,G.A.(Ed.) (1996), *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, Boston, MA.
- BASS, B. M. and F. J. YAMMARINO (1990), “Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis”, *Human Relations*, 43, 10: 975-995.
- CARUSO, D. and J. D. MAYER (2002), “The Effective Leader: Understanding And Applying Emotional Intelligence”, *Ivey Business Journal*, November/December: 1-5.
- CARUSO, D.R. and P. SALOVEY (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.
- COOPER, R. K. ve A. SAWAF (1997), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, Üçüncü Basım: Eylül 2003, İstanbul.
- ÇAKAR, U. ve Y. ARBAK (2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 3: 23-48.

- DAVIS, M. (2004), *Duygusal Zekânızı Ölçün*, (Çev. Solina Silahlı), Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul.
- DOĞAN, S. (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DUCKETT, H. and E. MACFARLANE (2003), “Emotional Intelligence and Transformational Leadership In Retailing”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 24/6: 309-317.
- DULEWICZ, V. and HIGGS, M.J. (1999), “Can Emotional Intelligence Be Measured and Developed”, *Leadership & Organization Development Journal*, 20/5: 242-252.
- DULEWICZ, V. and HIGGS, M.J. (2000), “Emotional Intelligence: A Review And Evaluation Study”, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 4: 341-72.
- EPSTEIN, S. (1998), *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence*, Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated.
- GARDNER, H. (2003), “Multiple Intelligences After Twenty Years”, Paper presented at the American Educational Research Association, Chicago, Illinois, April 21: 1-14.
- GARDNER, L. and C. STOUGH (2002), “Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers”, *Leadership & Organization Development Journal*, 23/2: 68-78.
- GEORGE, J. M. (2000), “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, 53: 1027-1055.
- GOLEMAN, D. (1995), *Duygusal Zekâ*, (Çev.Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları Sayı:852 YirmiDokuzuncu Basım: 2005, İstanbul.
- GOLEMAN, D. (1998), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çev. Handan Balkara), Varlık Yayınları Sayı:580 Üçüncü Basım: 2000, İstanbul.
- HOOIJBERG, R. J. and J. G. HUNT (1997), “Leadership Complexity and Development of Leaderplex Model”, *Journal of Management*, 23, .3: 375-409.
- MAYER, J. D. and G. GEHER (1996), “Emotional Intelligence and the Identification of Emotion”, *Intelligence*, 22: 89-113.
- MAYER, J. D. and P. SALOVEY (1993), “The Intelligence Of Emotional Intelligence”, *Intelligence*, 17: 433-442.
- MAYER, J. D. and P. SALOVEY (1995), “Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings”, *Applied and Preventive Psychology*, 4: 197-208.
- MAYER, J. D. and P. SALOVEY (1997), “What Is Emotional Intelligence”, In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- MAYER, J. D., D. R. CARUSO and P. SALOVEY (2000), “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, *Intelligence*, 27: 267-298.
- MAYER, J. D., DIPAOLO and P. SALOVEY (1990), “Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence”, *Journal Of Personality Assessment*, 54: 772-781.

- MAYER, J. D., P. SALOVEY and D. CARUSO (2000), "Models Of Emotional Intelligence", In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*. (pp. 396-420). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- MAYER, J. D., P. SALOVEY and D. CARUSO (2004), "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, 15, 3: 197-215.
- MAYER, J. D., P. SALOVEY and D. CARUSO (2004), "A Further Consideration of The Issues of Emotional Intelligence", *Psychological Inquiry*, 15, 3: 249-255.
- MAYER, J. D., P. SALOVEY, D. CARUSO and G. SITARENIOS (2003), "Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0", *Emotion*, 3, 1: 97-105.
- NORTHOUSE, P.G (2001), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- PALMER, B., M. WALLS, Z. BURGESS and C. STOUGH (2001), "Emotional Intelligence and Effective Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 22/1: 5-10.
- PÉREZ, J. C., K. V. PETRİDES and A. FURNHAM (2003), "Measuring Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity To Mood Induction" *European Journal of Personality*, 17: 39-57.
- POPPER, M. and E. ZAKKAI (1994), "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance", *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6): 3-7.
- ROWE, D. (2005), "The Meaning of Emotion", *Journal of Health Organization and Management*, 19, 4/5: 290-296.
- SALOVEY, P. and J. D. MAYER (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.
- SALOVEY, P., J. D. MAYER, S. L. GOLDMAN, C. TURVEY and T. P. PALFAI (1995), "Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using The Trait Meta-Mood Scale", In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure, & Health* (pp. 125-154). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- SCHUTTE, N. S., J. M. MALOUFF, L. E. HALLHAGGERTY, D. J. COOPER, J. T. GOLDEN and L. DORNHEIM (1998), "Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence.", *Personality and Individual Differences*, 25: 167-177.
- SOSIK, J.J. ve L.E. MEGERIAN (1999), "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance", *Group & Organization Management*, 24(3): 367-390.
- TİMUÇİN, Afşar (1994), *Felsefe Sözlüğü*, BDS Yayınları, İstanbul.
- ZEL, U. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, 2.Basım, Ankara.