

## Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi

**Doç. Dr. Selen DOĞAN**

Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, NİĞDE

**Araş. Gör. Özge DEMİRAL**

Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, NİĞDE

### ÖZET

Günümüzde bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında, çevrelerindeki kişiler ile kurdukları ilişkilerde, duygusal zeka(EQ)'ya sahip olmalarının ve bunu etkili bir şekilde kullanabilmelerinin önemi daha çok vurgulanmaktadır. Duygusal zekası yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, duygularını kontrol etmeyi başarabilen ve etkili ilişkiler kurabilen kişilerdir. Duygusal zekası yüksek olan bireyler çalışma yaşamında duygusal zekası düşük olanlara göre daha başarılıdırlar. Günümüz kurumları için de artık çalışanlarının yalnızca IQ (Intelligence Quotient-zeka katsayısı) düzeylerinin yüksek olması yeterli olmamakta, başarının sağlanmasında çalışanların belirli bir düzeyde duygusal zekaya da sahip olmaları gerekmektedir. Müşterilerin yaşam biçimleri, zevkleri, istekleri sürekli değişmekte ve onların beklentilerini karşılayabilecek beceriye sahip yani duygusal zekası yüksek çalışanların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada da, duygusal zeka kavramı ve önemi anlatılmaya çalışılmış ayrıca, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların kurumsal başarıya etkisi üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zeka, Kurumsal Duygusal Zeka, Zeka Katsayısı, Çalışanlarda Duygusal Zeka.

### The Role and Importance of Emotional Intelligence on Institutions' Success

#### ABSTRACT

Today, the importance of having emotional intelligence and using it efficiently on relationships with the others in both business and private life of people has been getting increased. The people with high-level emotional intelligence know themselves and their requirements, aware of their abilities and disabilities, can succeed in controlling their emotions and establish relations with the other people. The people with high-level emotional intelligence are more successful than others who have low level emotional intelligence. Nowadays, high level IQ(Intelligence Quotient) of employees is not only enough for the achievement also it is necessary to have emotional intelligence for the organizations. The life styles, pleasures, requirements of customers have changed so the workers who have high level emotional intelligence and abilities to be able to answer expectations are needed. This study aims to explain EQ term and emphasise the impact of employees with high level EQ on organization's success.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Institutional Emotional Intelligence, Intelligence Quotient, Emotional Intelligence on Employees

### GİRİŞ

Son yıllarda duygusal zeka kavramı daha çok önem verilen ve tartışılan bir kavram olmuştur. Bunun nedeni hayatta başarı ve mutluluğun sağlanabilmesinde, belirli bir IQ düzeyinin yanı sıra, bireylerin duygusal zekaya da sahip olmalarının gerekliliğidir. Araştırmalara göre duygusal zekası yüksek

olan bireyler, aile ve sosyal çevrelerinde iyi ilişkiler kurabilen, başarıyı daha kolay yakalayabilen, daha fazla üreten, iş hayatında astları ve üstleri tarafından sevilip sayılan ve kariyerinde daha hızlı yükselebilen kişilerdir.

Duygusal zeka, bireylerin öncelikle kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanıyan bir kavramdır. Bundan dolayı da, bugün ivme kazanan bir hızla, duygusal zekanın geliştirilmesi konusuna verilen önem artmaktadır.

21. yüzyılın işletmecilik anlayışına bakıldığında da, başarının artırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması ve bunların sonucunda müşteri memnuniyetinin elde edilebilmesi için, sadece yüksek zeka katsayısına sahip, teknik ve mantıksal becerileri gelişmiş çalışanların varlığı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda, duygularını bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayabilen yani duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek çalışanların varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır.

Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların var olduğu kurumlarda, ilişkilerin ve iletişimin daha etkin hale getirilebildiği, takım ruhunun oluşturularak performansın artırılabilirdiği, daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamının yaratılabilirdiği ve bunların sonucunda da kazanç elde edilebildiği görülmektedir.

Bu nedenle bu çalışmada öncelikle duygusal zeka kavramının tanımı, kapsamı ve IQ'dan farklılıkları üzerinde durulacaktır. Daha sonra duygusal zeka kapsamına giren temel yeteneklere ve duygusal zekanın geliştirilmesi için neler yapılabileceğine değinilecektir. Son olarak da kurumsal duygusal zekadan bahsedilecek ve duygusal zekası yüksek çalışanların kurumların başarısındaki rolü tartışılacaktır.

## I. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

İyi bir binicinin atını anlayabilmesi için önce kendisini anlaması ve yönetmesi gerektiği gibi, insan ilişkilerinde de, bir bireyin karşısındakini anlayabilmesi ve iyi ilişkiler kurabilmesi için önce kendisini anlaması ve yönetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ata binmek ve duygusal zekayı kullanmak şöyle ilişkilendirilebilecektir(Kaynak Dergisi, 2002: 1-2):

İ.Ö. 3500 yıllarında Ukrayna bozkırlarında evcilleştirildiği sanılan at, tarih boyunca insanoğlunun güvenilir bir yaşam desteği olmuştur. Bugün ekonomik işlevini yitirmiş olsa bile, bu binlerce yıllık ilişkiden vazgeçilmiş değildir. Güçlü olduğu kadar duyarlı ve hatta ürkek bir yapısı olan atla, uyumlu bir ilişki kurmak birey için bir sınavdır. Dışarıdan bakıldığında, üstün bir fiziğe sahip bu hayvana hükmeden bireyin gücüne hayranlık duyulacak ve inceliklerini araştırınca mükemmel uyumun ardında **duygusal zeka** yetkinliklerinin izlerine rastlanılacaktır.

Usta bir binici olmanın ilk koşulu, binicinin kendisini iyi tanıması ve yönetmesi; işin sırrı ise duygularını, davranışlarını anlayabilmesi ve denetleyebilmesidir. Binicinin, atı yönlendirmeye kalkışmadan önce, bu ilişkiye içtenlikle ve ciddiyetle hazırlanması gerekmektedir.

At üzerinde binicinin duruşu, ağırlık noktasını atının ağırlık noktasına odaklayabilmesi, atın ağızını denetleyen ellerini ve yanları denetleyen bacaklarını uygun biçimde kullanması, engel atlarken zamanında kalkıp oturması, atla iletişimi sağlayan beden dilinin kullanılmasıdır. Bu ifadelerin özgüvenle ve kararlı bir biçimde uygulanması, atın da aynı güven ve kararlılıkla hareket etmesini sağlamaktadır. Bilindiği üzere beden dili jest ve mimikler, göz teması, beden duruşu gibi öğelerle duygu ve düşüncelerin daha gerçek ve etkin olarak yansıtılmasıdır. (Baltaş ve Baltaş, 2001, 12-13). Beden dili duyguları yansıttığına göre, başkalarının duygularına duyarlı olmanın yolu da beden dilini anlayabilmekten geçmektedir(Baltaş ve Baltaş, 2001: 1).

Binici attan istediklerini net ve açık seçik biçimde iletebilmelidir. Atın daha önce aldığı eğitim ve alışkanlıkları doğrultusunda öğrenmiş olduğu bir dil varsa, o dili anlamalı ve konuşmalıdır. Binicinin en değerli iletişim aracı beden dilidir; beden dili doğru ve yerinde kullanıldığı sürece, kamçı, mahmuz gibi araçlara gerek kalmayacaktır.

Binicinin davranışları atın davranışlarında karşılığını bulacaktır. Çekişmeye girmeden, zorlanmadan, bir başka deyişle uzlaşarak, atın ihtiyaçlarını göz önüne alarak hedefin ortak olmasına dikkat etmek gerekmektedir. En önemlisi de güven yaratmaktır. Çünkü at bütün fiziksel gücüne rağmen çekingen ve kaygı düzeyi yüksek bir hayvandır. Binici, kendisine güvendiği ve bu güveni atına yansıttıkça, at da kendisini, binicisinin ritmine ve komutlarına uyarlamakta zorluk çekmeyecektir. İnanılmaz duyarlılığı ve içgüdüleriyle, at binicinin ne kadar kararlı, istekli ve kendine güvenen biri olduğunu anlayacak ve aksi bir tutum sezerse, sahip olduğu gücü kullanarak binicinin hayatını zorlaştıracaktır. Atla empati kurmak, atın neden böyle davrandığını anlamak ve belki de yeniden güven tazelemek en uygun tutum olacaktır.

Binici kendisini, bedenini ve beklentilerini izliyor ve yönetebiliyorsa, atını anlaması ve yönetmesi de doğal bir akış içinde, zorlamadan ve zorlanmadan gerçekleşecektir. Binicilikte yaşanan her şey binicinin sorumluluğundadır. Tıpkı insan ilişkilerinde olduğu gibi, atı (*insan ilişkilerini*) anlaması için binicinin önce kendisini anlaması, atı yönetmesi ve denetlemesi için ise kendisini yönetmesi ve denetlemesi gerekmektedir(Kaynak Dergisi, 2002: 1-2). Yani duygusal zeka, bireylerin çevrelerindeki kişiler ile etkin ilişkiler kurabilmeleri ve onların duygularını anlayabilmeleri için öncelikle kendi duygularının farkında olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## II. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI VE KAPSAMI

Duygusal zeka kavramı, 1995 yılında psikolog Daniel Goleman tarafından yayınlanan ve en çok satanlar listesinde yer alan “Duygusal Zeka” adlı kitap ile popüler bir kavram haline gelmiştir(Staff, 2001: 1). Goleman(1995: 10-11)’a göre duygusal zeka, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir.

Duygusal zekanın temeli Thorndike’in 1920 yılında tanımlamış olduğu

sosyal zeka kavramına dayanmaktadır. Thorndike sosyal zekayı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Duygusal zeka kavramı ise ilk kez Peter Salovey ve John Mayer(1990) adlı iki psikolog tarafından bireylerin duygularıyla başa çıkma becerisi olarak tanımlanmıştır(Wong ve Law, 2002: 245-246). Adı geçen yazarlara göre duygusal zeka: “Bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren, sosyal zekanın bir alt kümesidir”(Doğan, 2005: 112). Salovey ve Mayer öğrenme ve tecrübeyle geliştirilebilecek duygusal beceriler üzerinde durmuşlar ve bu alanda yapılacak araştırmalara kolaylık sağlaması açısından Caruso ile birlikte duygusal becerilerin değerlendirilmesine yönelik 1998 yılında “MEIS”(Multifactor Emotional Intelligence Test- Çok Faktörlü Duygusal Zeka Testi) adlı bir duygusal zeka testi ortaya koymuşlardır. 2001 yılında ise bu test geliştirilerek daha güvenilir hale getirilmiş ve “MSCEIT”(Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test-Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zeka Testi) olarak adlandırılmıştır. Geliştirilen bu test duyguların anlaşılması ve yönetilmesi becerilerine ek olarak yüz ifadelerini okuyabilme, duyguların dinamiğini anlayabilme, bireylerarası problemleri çözebilme becerilerini de içermekte ve bunların ölçülmesini sağlamaktadır(Salovey vd., 2003: 642-643).

Martinez’in yapmış olduğu duygusal zeka tanımı ise; “bireyin kavranamayan becerilerini, yeteneklerini, çevresel istekler ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesi” şeklindedir (Yüksel, 2006: 13).

Duygusal zeka kavramına katkıda bulunan bir başka bilim adamı da Davies’tir. Davies, bütün duygusal zeka literatürünü taradıktan sonra, duygusal zekanın dört boyutlu bir tanımını geliştirmiştir. Bunlar; duyguların anlaşılmasını ve ifade edilmesini, başkalarının duygularının anlaşılmasını ve fark edilmesini, bireyin kendi duygularını düzenlemesini ve bireyin duygularını performansını geliştirmek için kullanmasını içermektedir(Yüksel, 2006: 13).

Duygusal zeka; duyguları zamanında üretebilme, yaşatabilme, denetim altında tutabilme ve başka bireylerle sağlıklı duygusal iletişim kurabilme yeteneğidir(www.psikoloji.gen). Çoğunlukla, duygusal zeka ile sezgisel zeka birbirine karıştırılmaktadır. “İçime doğdu, bu iş olacak” dedirten şey sezgisel zekadır ve genellikle altıncı his, önsezi ya da telepati gibi isimlerle anlatılan bir kavramdır. Bunlar bilinçli bir düşüncenin ürünü olmayan ve zihinde kendiliğinden beliren birer ani 'bilme' işidir. Bu bilişte mantık, bilimsellik ve rasyonellik aranmamaktadır. Çünkü önsezi, düşünce kurallarının etkisi ve güdümü altında değildir. “Herkes doğal olarak öfkelenebilir. Bu kolaydır. Kolay olmayan şey; doğru zamanda, doğru amaçla, doğru şekilde ve doğru kişiye ya da olaya karşı öfkelenmektir” ifadesi; duygusal zekanın bir bölümü hakkında fikir vermektedir(a.g.e.).

Duygusal zeka, duygusal empati yapabilmeyi, bireylerin duyguları arasında ince farkları görüp dikkate almayı, kendi güdülerini ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmeyi, duyguları kontrol edebilmeyi, değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun

karşılıklar verebilmeyi gerektirmektedir(Poskey, 2006: 1). Bu kavram “dokunaklı etkililik” yani derinden etkileyebilme olarak adlandırılabilir. Derinden etkileme; beyin, istekler ve duygular bir arada olduğu zaman gerçekleşecektir(Latour ve Hosmer, 2002: 2).

Duygusal zeka kavramı, bireyin yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. “Başarı” sözü ile kastedilen ise, yalnızca statü, kariyer veya zenginlik değildir. Bireyin kendisini iyi hissetmesi, başkalarıyla ilişkileri, yaşamdan keyif alıp almadığı, yaşamın niteliğinden memnun olup olmadığı, yaşamda başarıyı belirleyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır(Doğan, 2005: 114).

### III. IQ VE EQ KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

*“IQ sizi işe aldırır ancak sizi terfi ettiren EQ'dur.” Nancy Gibbs*

Yıllardır, bireyin işlevselliğinin ve başarısının IQ(Intelligent Quotient-Zeka Katsayısı) ile doğru orantılı olduğu bilinmekteydi. Ancak son zamanlarda artık duygusal zeka, yani EQ'nun da başarıda önemli rolü olduğu düşünülmeye başlanmıştır. IQ daha çok bireyin zeka fonksiyonlarını değerlendirmekte, buna karşılık EQ bireyin duygusal sentez, tespit ve fonksiyonlarını ortaya koymaktadır(Doğan, 2005: 111). Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme... Neredeyse yüz yıldır, yüz binlerce birey üzerinde yapılmış araştırmalara dayanan IQ'nun aksine, duygusal zeka yeni bir kavramdır(Goleman, 1995:50-51).

IQ ve EQ birbirlerine karşıt değil, birbirinden ayrı yetilerdir. Bütün bireylerde, akıl ve duygusal hassasiyet karışıktır. Aslında IQ ve duygusal zekanın bazı yönleri arasında az da olsa bir bağlantı vardır, ancak bu o kadar ufaktır ki, IQ ile duygusal zekanın birbirinden bağımsız olgular olduğunu açıkça ortaya koymaktadır(Goleman, 1995: 62). Bireylerin duygusal zeka düzeyleri kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmemektedir. Genetik olarak sabit olan IQ'nun aksine, duygusal zekanın öğrenilme olasılığı fazladır(Yüksel, 2006: 19).

Berkeley'de bulunan California Üniversitesi'nden psikolog Jack Block “Benliğin Dayanıklılığı” olarak adlandırdığı duygusal zekaya oldukça benzeyen bir ölçüt kullanarak, yüksek IQ'lu bireylerle, gelişmiş duygusal yetenekleri olan bireyleri karşılaştırmıştır. Ortaya çıkarmış olduğu bulgulara göre; IQ zihin dünyasında bir uzman gibi görünse de, bireysel dünyada yetersiz bir entelektüel görünüm sergilemektedir. Ayrıca elde edilen bulgular kadın ve erkekler üzerinde de birtakım farklılıklar ortaya çıkarmıştır(Goleman, 1995: 63):

**Yüksek IQ'ya sahip erkekler**, geniş bir entelektüel ilgi ve yetenekler dizisine sahiptir. Hırslı, üretken, istikrarlı, kendi sorunlarını dert etmeyen, eleştirici, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran, cinsellik ve duygusal deneyimler konusunda tutuk, kendini açmayan, mesafeli, duygusallık açısından ise kayıtsız ve soğuk bir görünüm çizmektedir. Buna karşılık, **duygusal zekası**

**yüksek erkekler**, sosyal açıdan dengeli, dışa dönük, neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan bireylerdir. Başkalarına bağlanma, sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkat çekmektedir. İlişkilerinde başkalarına karşı sevecen ve ilgilidirler. Zengin ama kontrollü bir duygusal yaşamları vardır. Kendileriyle ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışıktırlar.

**Yüksek IQ'ya sahip kadınlar**, kendilerinden beklenen entelektüel güvene ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Düşüncelerini akıcı biçimde ifade edebilirler. Bu tip kadınlar aynı zamanda kendi kendilerini tahlil edebilen, kaygıya, derin düşünmeye, suçluluk duymaya yatkın, ayrıca öfkelerini açıkça belli etmekten kaçınan bireylerdir. **Duygusal zekası yüksek kadınlar** ise, aksine kendini ortaya koyabilen, duygularını doğrudan dile getiren, kendi kendine olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan bireylerdir. Ayrıca, duygusal zekası yüksek erkekler gibi duygusal zekası yüksek kadınlar da dışa dönük, neşeli, duygularını uygun biçimde ifade edebilmektedirler. Sosyal tavırları, yeni bireylere kolayca ulaşmalarını sağlamaktadır.

Yani her bireyde IQ ve duygusal zekanın farklı bir karışımı bulunmaktadır ayrıca her bir boyut bireye ayrı ayrı özellikler katmaktadır.

#### IV. DUYGUSAL ZEKA KAPSAMINA GİREN TEMEL YETENEKLER

Duygusal zeka kapsamına giren beş temel yetenek bulunmaktadır. Bunlar, kendini tanıma(self-awareness), duyguları yönetebilme(self-regulation), motivasyon(motivation), başkalarının duygularını anlayabilme(empati) ve sosyal becerilerdir(Goleman, 2000: 393-394). Aşağıda bu temel yeteneklere ayrıntılı olarak değinilecektir.

##### A. Kendini Tanıma (Özbilinç) (Self-Awareness)

###### *Boya Fırçası*

*Fırçam hep yanımdadır gittiğim bir yerde kendimi gizlemem gerekebilir diye...*

*Size gerçekten beni göstermekten çok korkuyorum.*

*Yapacaklarınızdan korkuyorum.*

*Belki güler, belki kaba şeyler söylersiniz.*

*Sizi kaybetmekten korkuyorum.*

*Ashında kendimi gizlemek değil,*

*Size gerçek beni göstermek istiyorum.*

*Gördüğünüz ne ise, onu kabul etmenize ihtiyacım var.*

*Eğer sabırlı olur ve gözlerinizi kaparsanız,*

*Üzerime sürdüğüm bütün boyaları silerim*

*Betty. B. Youngs*

Özbilinç kısaca bireyin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir(Mayer ve Stevens, 1994: 351). Bireyin yaşamı boyunca diğer kişiler, fırsatlar ve olaylara nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlayabilmesi için öncelikle kendi duygularının farkında olması gerekmekte ve bu anlamda özbilinç duygusal zeka yetenekleri içinde en önemlisi olarak ortaya çıkmaktadır(Marshall, 2001: 93).

Özbilinç bireyin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi, ihtiyaç ve güdülerinin farkında olması, içsel durumunu anlayabilmesini ifade

etmektedir(Yılmaz, 2001: 2). Özbilince sahip olan bireyler, yetenekleri konusunda kendinden emin olan yani kendine güvenen ve duygularının farkında olup, bunların diğerleri üzerindeki etkisini bilen kişilerdir. Kendi değer ve amaçlarının farkındadırlar, nerede ve niçin bulduklarının bilincindedirler(a.g.e. , s. 2).

Özbiñ, duyguların yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki vermeye ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, fırtınalı duygular içinde bile kendine yönelik olabilmeyi sürdüren tarafsız bir haldir(Goleman, 1995: 66). Mayer ve Stevens'a göre özbiñli birey(a.g.e. , s. 66); duygusal hayatı hakkında belli bir anlayışa sahiptir. Özerk, kendi sınırından emin, hayata olumlu bir gözle bakabilen, kötü bir ruh haline girdiğinde bile, bunu dert edinip kafasına takmayan ve kısa bir süre içinde kendini bu durumdan kurtarabilen bir yapıya sahiptir.

Kişisel bütünlük kavramı özbiñcin kalesi olarak da adlandırılmaktadır. Kişisel bütünlük temel olarak üç düzeyde gerçekleşmektedir; özü sözü doğru olmak, değerler ve ilkelerle ahenk içinde yaşamak ve bir duruş içinde olmaktır. Bu bakımdan, kişisel bütünlük sahibi olmak, bireyin kendisiyle ilgili olarak algıladığı özellikleri hayatının her noktasında gerçekleştirebilmesini gerektirmektedir. Örneğin; birey kendisini "sorumluluk sahibi" olarak algılıyor ancak, yeri geldiğinde sorumluluk almaktan kaçıyor ise bireyin kendisiyle olan ilişkisinde bir tutarsızlık var denilebilir. (Tuyan ve Beceren, 2004a: 2).

### **B. Duyguları Yönetebilme(Özdenetim) (Self-Regulation)**

Özdenetim, bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir(Poskey, 2006: 1). Bunun anlamı, bireylerin ne tutkularının kölesi olmaları, ne de duygularını basturmalarıdır. Yani, duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilmektir(Doğan, 2005: 117). Amaç duyguları bastırmak değil, dengedir: Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratabilirken; kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı bir hale gelebilmektedir(Goleman, 1995: 77).

Bu özellik bir anlamda bireyin kendi kendine bir iç sohbeti gibidir. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir ancak, bazı bireyler bunları kontrol altına almayı başarabilmekte ve elverişli bir şekilde dönüştürebilmektedir(Yılmaz, 2001: 2). Örneğin; duygularını yönetemeyen bir yönetici çalışanlarının kötü performansı karşısında kontrolünü kaybedip bağırabilir. Bunun yanında farklı bir yol tercih edip kötü performansın ardında yatan nedenleri araştıran bir yönetici ise duygularını yönetebilme konusunda yeteneklidir denilebilir(a.g.e. , s. 2).

Özdenetim, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmektir(Doğan, 2005: 117).

Duygusal özdenetim yeteneğinin önemli bir boyutunu da "özdisiplin" oluşturmaktadır. Özdenetim, rahatsız edici duygu ve dürtüleri denetim altında

tutmak anlamına gelirken; özdisiplin ise, bireyin kendisini kötü hissetmesine neden olan davranışlarını denetlemesi ve hayattaki önceliklerini belirleyerek hedeflerine daha iyi odaklanması anlamında kullanılmaktadır(Tuyan ve Beceren, 2004b: 1).

### C. Motivasyon(Motivation)

*Bir konser çıkışında ünlü kemancı Fritz Kreisler'in bir hayranı ona doğru koşarak coşkuyla,  
"Sizin kadar güzel çalabilmek için bütün hayatımı verdim"der.  
Kreisler cevap verir: "Ben verdim." "Yaşam bir serüvendir, hazır bir reçete değil..."*

*Bernard Shaw*

Motivasyonu, "bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlamak mümkündür(Koçel, 2005: 633). Motivasyon sağlanabilmesi için, beklentinin yani başarabilme olasılığının varlığı, başarı ve ödülün bir arada bulunması ve amaca ulaşmaya verilen değerlerin olması gerekmektedir(Huitt, 2001: 4). Duygusal zeka bağlamında ise, bireyin duygusal sistemini bir aracı olarak kullanıp bir işi başlatması ve bitirmesinden söz edilmektedir(Doğan, 2005: 117). Bireyin kendini motive edebilmesi dışarıdan yapılan bir etkinin ürünü değil, yapabileceğine inanç ve başarıma isteğiyle kendi içinde yarattığı doğal bir güdüdür. Birey içindeki başarı güdüsünü ortaya çıkarabilir, olumlu düşünebilir, inisiyatif kullanabilir ve sorumluluk alabilirse yani olumlu duygularını harekete geçirebilirse içsel motivasyonunu sağlayabilecektir.(Kotelnikov, 2006: 1).

Kendi kendini harekete geçirebilen birey, hedeflerine ulaşmak için çaba gösterecek, yapması gerekenden fazlasını yapabilmek için çaba harcayacak, engeller karşısında hedeflerinden vazgeçmeyecek, başarısız olma ihtimalini düşünmeden başarı umuduyla hareket edecektir. Bireyin kendini motive edebilmesi, daima başarıma isteğine ve heyecanına sahip olması demektir. Bu yetenek özellikle zorlukların çıkmasında veya işlerin istenilenin dışında gelişmesi durumlarında çok faydalı olmaktadır. Kendini motive edebilen birey, zorluklar karşısında yılmadan kendinde devam etme gücünü bulacak ve daha dayanıklı olacaktır(Beceren, 2002a: 1).

Duygular; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yetenekleri engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetileri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizerek hayatta bireyin neler yapabileceğini belirlemektedir. Yapılan iş, ona heves ve keyifle "motive" olduğu ölçüde, bireyi başarıya ulaştıracaktır. İşte duygusal zeka tam da bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yetenekleri, bileyerek ya da körelterek, derinden etkileyen bir güçtür(Goleman, 1995: 107).

### D. Başkalarının Duygularını Anlayabilme(Empati)

Empati, başkalarının duygularını, beklentilerini ve inançlarını anlayabilme yeteneğidir(wikipedia). Empati becerisine sahip bireyler, başkalarının bakış açılarını kavrayabilen, iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, dile getirilemeyen duyguları da sezebilen, ne zaman ve ne kadar konuşmaları



gerektiğini bilen ve kendilerini başkalarının yerine koyarak, onları anlayabilen bireylerdir. Dökmen'e göre(2005: 135-137) empati kavramının üç temel ögesi şöyle sıralanmaktadır:

1. öge: Empati kuracak birey, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır.

2. öge: Bireyin empati kurmuş sayılabilmesi için, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekmektedir. Karşısındakinin yalnızca duygularını ya da yalnızca düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Duygusal ve bilişsel, bu iki temel bileşenin bir arada bulunması gerekmektedir.

3. öge: Empati kuran bireyin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşısındaki kişiye iletilmesi davranışıdır. Birey, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamış olsa da, eğer anladığını ona ifade etmezse, empati kurma süreci tamamlanmış olmayacaktır.

Empati kavramının "sempati" ile karıştırılmaması gerekmektedir. Eski Yunancadaki "sympatheia" teriminden İngilizceye "sympathy" olarak aktarılan terimin kelime anlamı, "birisıyla birlikte acı çekmek ya da sevinmektir"tir(Dökmen, 2005: 139). Bir bireye sempati duymak demek, onun sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Birey, karşısındaki kişiye sempati duyuyorsa, onunla birlikte acı çekmekte ya da sevinmektedir. Empati kurulduğunda ise, karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Yani aynı duygu ve görüşlere sahip olmak gerekmemekte, sadece o bireyi anlamak yeterli olmaktadır. Bir bireyi "anlamak" ve ona "hak vermek" birbirinden farklı anlama gelmektedir. Empatide bireyin karşısındakinin anlaması, sempatide ise, anlamış olsun ya da olmasın, karşısındakine hak vermesi söz konusudur. Örneğin; bir birey kendisiyle aynı futbol takımını tutan kişilere sempati duyacak, takımı kazandığında onlarla birlikte sevinecektir. Fakat bu bireylerin tuttuğu takımla ilgili neler hissettiklerini bilmeyecektir. Eğer bilirse, bu bireylere sempati duymanın yanı sıra onlarla empati de kurmuş olacaktır(a.g.e. , s. 139).

### **E. Sosyal Beceriler(Social Skills)**

İnsan ilişkileri, karşı karşıya gelen bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek üzere karşılıklı etkileşimleridir (Başaran, 2004: 17).

Sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir(Yılmaz, 2001: 5). Bu bir anlamda diğer duygusal zeka yeteneklerinin bir sonucudur. Çünkü kendi duygu ve düşüncelerini bilen ve aynı zamanda başkalarının duygularını da anlayabilen bireyler, insan ilişkilerinde de başarılı ve etkili olacaklardır(a.g.e. , s. 5).

Sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilmektedirler. Bu bireyler doğal liderlerdir, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebilir ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yönlentecek bir şekilde açıklayabilirler. (Goleman, 1995: 154).

## V. DUYGUSAL ZEKANIN GELİŞTİRİLMESİ

Öğrenilebilir bir takım becerilerden oluşan EQ bireyin yaşı ilerledikçe gelişebilmektedir. İlerleyen yaşlarıyla birlikte bireylerin toplumsal ilişkileri ve çevrelerindeki olayları daha dengeli değerlendirmeye başladıkları, daha uyumlu, daha kontrollü ve genel olarak etkin iletişim kurabildikleri belirtilmektedir(Gürsoy, 2005: 59).

Günlük hayatta ve mesleki alanda duygusal zeka yeteneklerinin geliştirilmesi için 7 kurala uyulması gerektiği söylenmektedir (www.basariyolu.com):

- **Kendini tanımak;** bireyin kim olduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Duygusal zeka bireyin güçlü ve zayıf yanlarını fark edebilmesini, ihtiyaçlarının bilincinde olmasını, hatalarını görebilmesini, değer ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesini yani içsel olarak kendisini tanımasını gerektirmektedir.
- **Duyguları kontrol etmeyi öğrenmek;** birey kendi duygularından veya diğer kişilerin duygularından ne kadar az korkarsa, duygusal durumlarla ve duygularıyla başa çıkabilmesi o kadar kolay olacaktır. Bireyin kendisine sık sık “Kendimi nasıl hissediyorum ve bu duyguyu vücudumun en çok neresinde hissediyorum? Böyle hissetmemi sağlayan nedir?” şeklinde sorular sormasında yarar vardır.
- **Kendini ve bireysel özelliklerini başkalarına açık tutmak;** bireyler birbirlerinden farklıdır. Farklı olmak, diğerlerinden daha iyi ya da daha kötü olmak anlamına gelmemektedir. Bireyler kendi bakış açıları ile diğerlerinin bakış açılarının farklı olduğunu anladıklarında, birbirlerini tanımaları çok daha kolay olacaktır.
- **İletişim kurma becerisini geliştirmek;** bireyin kendini ifade etme yöntemlerini geliőtirmesi, kelime haznesini zenginleőtirmesi, her an yeni kelimeler öğrenmesi, kendisini çok yönlü olarak ifade edebilme cesaretinin olmasını sağlayacaktır. Bazen hal ve hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlam içerebilmektedir. Örneğin; tatlı bir tebessüm karşıdakine bir teselli verebilmektedir.
- **Problem çözücü olmak;** bireyin mümkün olduğu kadar çeşitli olaylar ve problemler üzerinde düşünmesi, bunlara çözümler getirmeye çalışmasında fayda vardır. Birey karşısına çıkan problemleri ortadan kaldıramayacak bir engel olarak değerlendirmek yerine, kendini kanıtlama fırsatı olarak görürse, onları çözmemesi için hiçbir sebebi kalmayacaktır.
- **Eleştiriye açık olmak;** duygusal zekada eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmak da çok önemlidir. Bu sayede birey kendisindeki olumlu ve olumsuz yönleri öğrenme fırsatını elde edebilmektedir.
- **İnsanlar ile ilgilenmek;** yeni birileri ile tanışmak, onların kültürlerini öğrenmek, değişik insan psikolojileri hakkında bilgi edinmek, bireyin

kendisini ve diğerlerini keşfetmesini ve kurduğu ilişkilerin etkili olmasını sağlayacaktır.

## **VI. KURUMSAL DUYGUSAL ZEKA**

Duygusal zeka yalnızca bireylere özgü bir kavram değildir. Kurumsal yapıları tıpkı yaşayan bir organizma gibi işleyen, farklı “organlardan” oluşan kurumların da kendilerine özgü duygusal zekaları bulunmaktadır. Bu yapı içindeki “kalbin” insan olarak belirlenmesi kurumların uzun süreli başarısındaki en önemli faktör olacaktır. En temel yatırımını “insan” üzerine yapan kurumlar iş dünyasındaki rekabetçi ortamından yüksek verimlilikle sıyrılmayı başarabileceklerdir. Çalışanlarının duygularına, fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen, bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkartabilen kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebilecek yapılar olacaktır([www.motivasyoncu.com](http://www.motivasyoncu.com)).

### **A. Kurumsal Duygusal Zeka Alanları**

Bireylerin beş temel duygusal zeka yeteneği olduğu gibi, kurumların da, beş kurumsal duygusal zeka alanı olduğu ifade edilmektedir(Becerren, 2002b: 1-2). Bu beş kurumsal duygusal zeka alanına aşağıda yer verilecektir.

#### **Kurumsal Duyguları Tanımak**

Kurumsal duyguları tanımak, kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlemek, kurumsal duyguların farkında olmak ve bu farkındalığı kurum kültürü içinde kullanmaktır. Bireylerin olduğu gibi kurumların da duygusal ve sosyal hayatları bulunmaktadır ve kurumsal başarının sağlanmasında bu hayatların iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kurum için kötü olarak nitelendirilen yıkıcı duyguların, etkinlik ve verimliliği artıran dinamik duygulara dönüştürülmesinde kurumsal duyguları tanımak temel teşkil eder ve kurumsal farkındalık diğer dört kurumsal duygusal zeka alanı için ön koşuldur(Becerren, 2002b: 1-2).

#### **Kurumsal Duyguları Yönetmek**

Duygusal zekası yüksek olan kurumlar, kurumsal duyguları iyi yönetebilen kurumlardır. Kurum içinde olumsuz duyguları, olumluya çevirebilmek özellikle kurumsal değişim yaşandığında negatif durumlarla mücadele edebilme gücü verecektir. Takım ruhunun, kurumsal üretimin, rekabetçi üstünlük sağlamanın engeli olan yıkıcı duygular bertaraf edildiğinde değişimle mücadele etmek kolaylaşacaktır(Becerren, 2002b: 1-2).

Kurumsal duyguların iyi yönetildiği bir ortamda; güven ve doğruluğa dayanan bir kurum kültürü yaratılabilecek, kabiliyet sahibi çalışanlar olacak, politikalar yerine sorunlar üzerine odaklanılacak, değişim girişimlerine daha çabuk adapte olunacak, sağlam temellere dayanan ilişkiler kurulabilecektir. Sonuçta kurumun başarısını etkileyen olumsuz duyguların önüne geçilmesi için harcanan zaman ortadan kaldırılabilir ve etkinlik sağlanabilecektir(Stock, 2006: 4).

#### **Kurumsal Motivasyon**

Kurumlarda çalışanların bireysel motivasyonlarının yanında kurumsal

motivasyonun da sağlanması, kurumsal gelişim ve başarı için önemli faktörlerden birisidir. Kurum içinde bütün çalışanların elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığı, sorumluluk sahibi olduğu ve birlikte bir işi başarmaya çalıştıkları bir kültür yaratabilmek, kurumsal motivasyonu geliştirecektir.

Yüksek derecede motive olmuş bireylerle sağlanan kurumsal motivasyon ile kurumun bütün bölümlerindeki gelişim farkedilecek, zor görevler başarıyla yerine getirilecek, kurumdan ayrılan çalışan sayısı azalacak, bütün çalışanlar amaçları gerçekleştirmede belirli bir yöne doğru harekete geçirilecektir. Yüksek kurumsal motivasyon ile amaçlara ulaşmadaki başarı da artacaktır(Stock, 2006: 4).

Kurumsal motivasyonun sağlanmasında çalışanın kuruma bağlılığı da önem kazanmaktadır. Çünkü bağlılık duyan çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanacak, emir ve beklentilere gönüllüce uyacaklardır. Ayrıca amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için beklentinin üzerine çaba göstereceklerdir. Bağlılık gösteren çalışanlar içsel olarak güdüleneceklerdir(Balay, 2000: 3). Çalışanlar yapacakları görevleri ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları kendileri belirlediğinde, onların performans hedeflerine yönetim ile ortak karar verildiğinde, çalışanlar kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk aldığında, bireysel ve kurumsal istek ve ihtiyaçlar bir arada değerlendirildiğinde içsel olarak kuruma bağlılık sağlanacaktır ve bu da kurumsal motivasyonu artıracaktır(Doğan, 2006: 70).

#### **Kurumsal Sosyal Farkındalık**

Kurumsal sosyal farkındalığa sahip olan yani empati yapabilen kurumlar, olaylara çalışanlarının, müşterilerinin, hissedarlarının gözüyle bakabilen, onların ihtiyaçları ve isteklerini, kurum hakkındaki düşüncelerini anlamaya çalışan birimlerdir.

Geleneksel anlayışa sahip olan kurumlar için empati yapılması manasız gibi görünse de, aslında empati kurumlar için özellikle takım çalışmalarında her bir takım üyesinin duygularının anlaşılması, iş motivasyonu ve tatminin artırılması, çalışanların sahip oldukları potansiyellerin açığa çıkarılıp geliştirilmesinde temel bir yetenektir ve duygusal zekanın iyi kullanıldığının bir göstergesidir(Stock, 2006: 5). Ayrıca, empatisi yüksek çalışanlar da, müşterilerin istek ve beklentilerini anlayabilmekte, müşteri memnuniyetini artırabilmektedir. Müşterilerine empati gösteren satış elemanlarının daha yüksek satış rakamlarına ulaştıkları görülmüştür(Doğan, 2005: 122).

#### **Kurumsal Sosyal Yetiler**

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yürütebilme yeteneği nasıl yüksek ise, kurumsal duygusal zekası yüksek kurumların da müşterileriyle, hissedarlarıyla, tedarikçileriyle olan karşılıklı ilişkileri verimli ve başarılı olacaktır. Duygusal zekası yüksek kurumlar, karşılıklı ilişkide bulunduğu birey ya da grupların duygularına duyarlılık gösterecek, etkin iletişim kurabilecek, karşılıklı beklentilerin karşılanmasını ve ilişkilerde sürekliliği sağlayacaktır.

## **B. Duygusal Zekası Yüksek Kurumların Karakteristik Özellikleri**

Duygusal zekası yüksek kurumların şu özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir(Beceren, 2002b: 1):

- Bu kurumlarda önce insan anlayışı hakimdir.
- Her değişim sürecinde öncelikle insan faktörüne odaklanılmaktadır.
- Çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri bulunmaktadır.
- Çalışanların; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkında olan yapılarıdır.
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanılmaktadır.
- Tehdit ediliyormuş hissine kapılan bireyin değişime direneceğini bilen kurumlardır.
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış bireylerin değişim sürecini kolaylaştıracakları bilinmektedir.
- Kurumun başarısına katkı sağlayan / sağlayabilen bireylerin kuruma nasıl çekileceği ve elde tutulacağı bilinmektedir.
- Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan para bir maliyet olarak değil, geleceğe yatırım olarak görülmektedir.

## **C. Kurumsal Duygusal Zekanın Önemi**

Bir kurumda çalışanlar, görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyor ama bundan kimse incinmiyorsa, kurumda işbirliği ve dayanışma duygusu varsa, çalışanlar girişimde bulunabiliyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani kurumda "biz" havası varsa işte o zaman o kurum duygusal zeka boyutunda çalışıyor denilebilmektedir.

Duygusal zeka, kendini ve diğer bireyleri anlamanın bir yoludur. İnsan ilişkileri kurumlar için, zihinsel özelliklerden daha fazla hayati öneme sahiptir. Günümüz yönetim anlayışında bireysel üstünlükler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem kazanmaktadır. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da, ekip üyelerinin duygusal zekaya sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle hizmet sektörü çalışanlarının amacının, müşterilere iyi hizmet vermek olması ve bu işin sürekli birebir ilişkiyi gerektirmesi nedeniyle, hizmet sektöründe duygusal zekanın kullanılması ve geliştirilmesine fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır([www.duygusalzeka.8m.com](http://www.duygusalzeka.8m.com)).

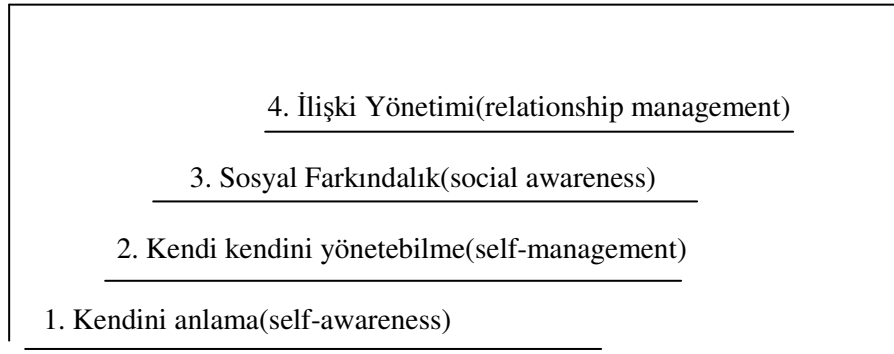
Kurumlarda; eğitilmiş, alanında deneyimli ve gerekli tüm teknik bilgiye sahip bir yöneticinin astlarıyla etkin iletişim kuramaması, onları motive ederek harekete geçirememesi; kurumda çalışanlar arasında yaşanan çatışmanın uzun süreli ve çözümsüz bir gerilime dönüşmesi, bunun olumsuz etkilerinin kurum genelinde hissedilmesi; çalışanların müşteri istek ve beklentilerine yeterince cevap verememesi ve müşteri şikayetlerinin artması gibi durumlarla karşılaşılabilmektedir. Bu ve benzer durumlarda başarısız olunmasının ardında

yatan nedenler incelendiğinde, yöneticinin ya da çalışanın bireysel farkındalığa sahip olmadığı, olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz anlarında v.b.) kendine ve duygularına hakim olamadığı, olaylara tek taraflı yaklaşarak müşterilerin durumlarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteremediği (empati kuramadığı) ve olumlu bireylerarası ilişkiler kuramadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın ya da yöneticinin başarısızlığında büyük oranda bireyin duygusal zekasını etkin kullanamamasının rolü olduğu söylenebilmektedir(Perek, 2002: 2).

Bir kurum çalışan bireylerin performanslarına ve aralarındaki ilişkilere bağlı olan bütünleşmiş bir sistemdir. Duygusal zekası yüksek kurumlarda çalışanlar, iletişim becerilerinden de yararlanarak duygusal zekalarını başkalarıyla olan ilişkilerinde kullanmakta ve kurumun bütününde olumlu gelişmeler sağlamaya çalışmaktadırlar(Weisinger, 1998: 228). İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve çalışanların kurumsal rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bu da bireylerin duygularına ilişkin değerleri öğrenip kullanması ile mümkün olabilecektir(Ural, 2001: 212). Böylece yüksek duygusal zekaya sahip bireyler ile kurumlarda açık bir iletişim ortamı, işbirliği, takım çalışması, çevreye uyum sağlanarak kurumsal duygusal zeka geliştirilebilmekte ve kurumsal başarı elde edilebilmektedir.

#### **D. Kurumsal Duygusal Zekanın Geliştirilmesi**

Kristin Robertson(2006: 2), kurumsal duygusal zekanın geliştirilmesi sürecinin zaman ve sabır gerektirdiğini söylemekte ve bu süreci basamaklar dizisine yavaş adımlarla tırmanmaya benzetmektedir.



**Şekil 1:** Kurumsal Duygusal Zekanın Geliştirilmesi

**Kaynak:** Robertson, 2006: 2

Goleman'a göre(2001: 1) bu adımlar iş performansını önemli ölçüde etkileyen ve geliştirilebilen temel duygusal becerilerdir. Bu becerilerin geliştirilmesini sağlayan temel özellikler aşağıdaki gibi şekillendirilebilecektir:

**Tablo 1:** Kurumsal Duygusal Becerilerin Geliştirilmesi

<b>Bireysel Yeterlilik</b>	<b>Sosyal Yeterlilik</b>
<b>Kendini Anlama</b> - Duyguları anlama - Kendine güven	<b>Sosyal Farkındalık</b> - Empati -Hizmete yönelik olma -Kurumsal farkındalık
<b>Kendini Yönetme</b> - Kendini kontrol -Sadakat - Dürüstlük - Çevreye uyum - Başarı güdüsü - İnisiyatif	<b>İlişki Yönetimi</b> - Diğerlerini geliştirme - Etkileme - İletişim - Çatışma yönetimi - Liderlik - Değişim yönetimi - İşbirliği ve Takım Çalışması

**Kaynak:** Goleman, 2001: 2

Kurumsal duygusal becerilerin geliştirilmesinde “farkındalık” temel faktördür. Kurum içinde olumlu ya da olumsuz duyguların farkında olunması, bu duyguların etkin bir şekilde yönetilmesini ve ilişki yönetiminin geliştirilmesini sağlamaktadır(Milivojevich, 2006: 47).

Duygusal zeka becerilerine sahip kurumlarda, çalışanların verimliliği artırılabilenkte, liderlerin gelişimi, personel güçlendirme, motivasyon, müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, yenilikçilik ve zaman yönetimi sağlanabilmekte, bunlar da kurumsal başarıyı getirmektedir(Stock, 2006: 1-2).

### **E. Duygusal Zekası Yüksek Çalışanların Etkinliği**

Günümüzde kurumlar ısrarla duygusal zekası yüksek çalışanları aramaktadırlar. Çünkü çağdaş kurumların başarısı, bugün her zamankinden daha çok, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlardan oluşan çeşitli insan grupları arasında kurulan uyumlu ve üretken etkileşimlere bağlı olmaktadır. Günümüz kurumları, tüm çabalarını müşteriye anlamaya, onun istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya adanmış, uyum içinde ekip çalışması yapabilen ve kendi işinin sahibi olan çalışanlar ile değişimin önünde koşan ve çalışanlarını belirli bir yöne doğru harekete geçirebilen yetkin liderler sayesinde başarıyı yakalayabilmektedir. Duygusal zeka, bu oluşumun **tılsımlı anahtarı** olarak karşımıza çıkmaktadır(Duman, 2002: 1).

Duygusal zekası yüksek çalışanlar bireysel ve sosyal becerilerini iş hayatında uygulamada daha başarılı olmaktadır ve bunun sonucu olarak da

gösterdikleri çabalar kuruma, kar olarak geri dönüş sağlayabilmektedir. Bir satış elemanının, gün boyunca aradığı müşterilerinden olumlu geribildirim alamadığı düşünülürse, bu çalışan ya tüm umudunu yitirecek ve kendine olan güveni azalacak ya da her şeyin daha iyi olacağını düşünerek geçirdiği kötü günü unutacak, işine azimle devam edecektir. Bu satış elemanının ikinci seçeneği tercih etmesi onun duygusal zekasının yüksek olduğunu göstermektedir ve bu eleman kurumunun başarısında etkin rol oynayacaktır.

Örneğin; L'Oreal, satış görevlilerini seçerken bir bölümünü normal işe alış yöntemlerine göre, bir bölümünü ise duygusal zeka yeteneklerine bakarak seçmiştir. Duygusal yetkinliklerine bakılarak seçilen satış elemanlarının, diğerlerine oranla 91,370 USD daha fazla satış yaptıkları görülmüştür. Bunun sonucunda da 2,558,360 USD gelir artışı sağlanmıştır. Ayrıca, duygusal yetkinlikleri yüksek olan satış elemanlarının, birinci yıl içinde personel devir oranının, diğer elemanlara göre %63 daha düşük olduğu görülmüştür(Chernis, 2001: 2).

Fortune 500 listesindeki işletmelerin 44'ünde yapılan bir çalışmada, yüksek duygusal zekaya sahip satış elemanlarının toplam geliri ortalamasının iki katına çıkardıkları ve yine bir başka çalışmada, %10 luk bir farkla daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu ispat edilmiş teknik program yapımcılarının, duygusal zekası düşük olanlara kıyasla üç kat daha hızlı yazılım programı geliştirdikleri ortaya çıkmıştır(Poskey, 2006: 4).

On beş uluslararası kurumda, 300 üst düzey yöneticiyle yapılan bir çalışmada, etki yaratma, takım liderliği, kurumsal farkındalık, özgüven, başarı güdüsü ve liderlik gibi duygusal yetkinliklerin, yıldızlar ve vasatlar arasındaki farkı belirlediği görülmüştür(Chernis, 2001: 1-2).

Bir fabrikada, ustabaşılar daha iyi dinleme, problemlerin çözümünde çalışanlara yardımcı olma gibi konuları içeren duygusal zeka eğitiminden geçirildikten sonra, kazalar %50, mazeretler ise beş kat azalmış ve üretim hedefleri aşılarak 250,000 USD'lik verimlilik artışı sağlanmıştır. Başka bir fabrikada aynı eğitimden sonra üretim %17 artarken, eğitim verilmeyen amirlerin ekiplerinde üretim artışına rastlanmamıştır(Chernis, 2001: 2).

Harvard Üniversitesi'nde, Rosenthal ve çalışma arkadaşları 20 yıl önce yaptıkları bir araştırmada, başkalarının duygularını anlayabilen insanların, sosyal yaşamlarında olduğu kadar, iş yaşamlarında da başarı sağlayabileceklerini ortaya çıkarmıştır(Chernis, 2000: 4).

#### **F. Bir Çalışan Olarak Liderin Duygusal Zekası ve Kurumsal Başarıya Etkisi**

Bilginin en önemli ürün olduğu yeni ekonomide, işveren ve çalışan birbirine eşit derecede ihtiyaç duymaktadır. En kıymetli bilgi uzmanlık bilgisidir ve her birey ancak kısıtlı sayıda konuda uzman olabilmektedir. Faydalı bir ürün veya hizmeti oluşturabilmek için de birçok uzmanın beraber çalışması gerekmektedir. İşveren için "elimi sallasam ellisi" düşüncesi artık geçerli değildir, çünkü her ülkede bilgi işçisi sayısı kısıtlıdır. İşte böyle bir ortamda, bilgi



işçilerinin çalıştığı kurumları yönetecek ve liderlik yapacak bireylerde de farklı niteliklere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Tarım ve sanayi çağlarındaki alışılan türden liderlik, bilgi çağı kurumlarında başarılı olamamaktadır(Tulga, 2005: 1).

Bugün liderlerin daha fazla duygusal zekaya sahip olmaları gerekliliğinin altında yatan nedenler; günümüz çalışanlarının otokratik yönetim tarzı gibi tarihe geçmiş liderlik modellerini kabul etmemeleri, demokratik ve özgür bir liderlik anlayışının olduğu bir çalışma ortamında faaliyette bulunmak istemeleri ve dünün asker gibi emirlere itaat eden çalışanlarının bugün artık daha fazla seçim yapma haklarının bulunmasıdır(Childs, 2004: 1). Ayrıca, çalışanların sorumluluklarının giderek daha karmaşık hale gelmesi, kurumun etkinliğinde takım çalışması ve birbirine olan bağlılığın öneminin artmasıyla birlikte, çalışanlar kurum içinde fikirlerini tartışabilecekleri, kendi kendilerini yönetebilecekleri, sahip oldukları bilgileri paylaşabilecekleri ve öğrenebilecekleri bir ortama ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu ihtiyaçları karşılayabilecek ve bunların yanında yaratıcı çıktılar elde edilmesini sağlayabilecek, bazı durumlarda ince ayrıntıları fark edebilecek liderlerin önemi de artmıştır(Dearborn, 2002: 1).

Kurumlarda büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. Bu sorunları teşhis etme ve uygun çözümler getirme sorumluluğu da öncelikle liderlere verilmiştir. Etkin liderler, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan bireylerdir. Kendisini tanıyan, karşısındakinin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurabilmekte ve bu ilişkileri sürekli olarak geliştirip güçlendirebilmektedirler. Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden bir lider, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratıp, enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir. Lider pozisyonunda yer alan birey, astlarından ve müşterilerinden gelen duygusal talepleri fark edebildiği, değerlendirebildiği ve onlara uygun tepkiler verebildiği ölçüde etkin olacaktır(Acar, 2002: 56).

Daniel Goleman, 1990'lı yılların sonunda, başarılı liderlerin özelliklerini incelemiş ve yaptığı araştırmalar sonucunda, tüm başarılı liderlerin yüksek seviyede "duygusal zeka"ya sahip olduğunu saptamıştır(Tulga, 2005: 1). Bu durum teknik yeteneklerin başarılı olmak için gereksiz olduğu anlamına gelmemektedir. Bunlar zaten bir liderde olması gereken minimum özelliklerdir. Sebep-sonuç ilişkilerini kuramayan, analitik düşünce yapısına sahip olmayan, büyük resmi göremeyen, iş ve pazar planlaması konusunda bilgisi olmayan bir birey zaten liderliği hak etmemektedir. Goleman'ın araştırmalarına göre(a.g.e. , s. 1), duygusal zekaya sahip olmayan bir lider, ne kadar zeki ve bilgili olursa olsun, başarılı olamayacaktır. Daha da ötesi, liderin duygusal zeka seviyesi ne kadar yüksekse, başarısı da o derece yüksek olacaktır.

Yüksek duygusal zekaya sahip liderler kendilerinin ve çalışanlarının duygularını yönetebilen, çalışanlarını daha yaratıcı ve esnek olmaları konusunda

teşvik ederek, onların iş tatminlerini artırabilen bireylerdir. Ayrıca bu liderler çalışanlarıyla etkin ilişkiler kurabilmekte, kurum içinde işbirliği, koordinasyon ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını geliştirerek çalışanlarının performansına olumlu katkılar sağlayabilmektedirler(Tram vd., 2006: 463).

TalentSmart araştırmacıları tarafından, kamu sektörü ve özel sektörden olmak üzere toplam üçbin Çinli yöneticiye çeşitli duygusal zeka testleri uygulanmış ve sahip oldukları duygusal beceriler ile kendileri ve çevreleriyle olan ilişkilerini mükemmel şekilde kontrol edebilen, zamanı iyi yönetebilen Çinli yöneticilerin EQ puanlarının yüksek olduğu görülmüştür(www.iskaynaklari.com).

1994 yılında, A.B.D.'de bulunan genel sağlık kurumları arasından 1200 sağlık bakımı çalışanı üzerinde bir çalışma yapılmış ve çalışanlardan liderlerini, kurumsal değişimler, kurumsal bütünlük sağlayabilme gibi on beş temel durumda değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda, sağlık endüstrisinde başarılı olan liderlerin kurumsal bilinç ve ilişki yönetimi becerileri gibi duygusal yetkinliklerinin daha fazla olduğu görülmüştür(Goleman, 2001: 15).

Duygusal zekaya sahip liderler; duygusal zeka alanındaki yetkinliklerini göstererek ve duygusal zekaya sahip bir liderin nasıl olacağı konusunda çevrelerine örnek oluşturarak daha iyi performans elde edebilmektedirler. Üstün performans, duygusal zeka alanındaki belirli yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesinin ve kullanılmasının doğal sonucu olmaktadır. Bir liderdeki belirli duygusal zeka yetkinlikleri; özellikle özgüven, başarı dürtüsü, inisiyatif, empati, akıl hocalığı, ekip çalışması ve işbirliği, kurumların çalışma ortamı ve performansları üzerinde güçlü ve olumlu bir etki yaratmaktadır(www.matriksdata.com).

“Yeni Liderler” kitabının yazarı Richard Boyatzis’e göre(www.matriksdata.com), başarılı liderler duygusal zekaya sahip ve çevresiyle “yansıyan” bir ilişki kurabilen bireylerdir. Duygusal zekayı kullanabilmenin formülü ise beş aşamada gizlidir. Önce ‘ideal ben’in tanımı yapılmaktadır ve bunun için tek yapılması gereken, hiçbir sınırlama yapılmadan bireyin sahip olmak istediği bütün özellikleri yazmasıdır. Sonraki adımsa ‘gerçek ben’i tanımlamaktır. Boyatzis, geri kalan adımları şöyle anlatmaktadır(a.g.e.): “Gerçek ben ve ideal ben karşılaştırıldığında bazı farklılıklar ve benzerlikler görülecektir. Benzerlikler güçlü olunan yanlar, farklılıklarsa bireyin kendisinde değiştirmeyi hedefledikleridir. Öğrenme ajandası, denemelerle öğrenme ve güvene dayalı ilişkiler de diğer adımlardır. Birey güçlü yanları üzerinde durmalı, farklılıkları azaltmaya çalışarak ilerlemelidir. Burada denemeler yapmanın önemi çok büyüktür. Denemeler yapılırsa, daha çok öğrenme sağlanacaktır”.

Aşağıdaki örnek, liderin duygusal zekasının yüksek olmasının ne kadar önemli olduğuna işaret etmektedir (www.koniks.com):

Melborn McBroom, yanında çalışanları yıldırarak kadar çabuk parlayan, buyurgan bir mizaca sahip bir patrondu. Eğer McBroom bir büro ya da fabrikada çalışıyor olsaydı, bu gerçeğin kimse farkına varamayabilirdi. Ancak, McBroom bir uçak pilotuydu. 1978'de bir gün, uçağı Oregon'un Portland kentine yaklaşırken, McBroom iniş takımlarında bir sorun olduğunu farkettiler. Bunun

üzerine, yüksek irtifada beklemeye geçti ve havaalanı üzerinde tur atarken, bir yandan da mekanizmayı kurcalamaya başladı. McBroom iniş takımlarıyla uğraşırken, uçağın yakıt göstergeleri yavaş yavaş sıfıra iniyordu. Felaketin yaklaştığını gördükleri halde, McBroom'un gazabından korkan yardımcı pilotlar, hiçbir şey söylemediler. Uçak düştü ve on kişi öldü.

Bugün bu düşüşün hikayesi havayolu pilotlarına güvenlik eğitimi sırasında bir ibret öyküsü olarak anlatılmaktadır. Uçak kazalarının yüzde sekseninde pilot hataları, uçuş ekibinin birbiriyle daha uyumlu çalışması durumunda önlenilecek türdendir. Ekip çalışması, açık iletişim hatları, işbirliği, dinleme, fikrini söyleme, günümüzde verilen pilot eğitimleri sırasında teknik beceriler kadar vurgulanmaktadır. Uçağın kokpiti (pilot kabini) herhangi bir kurumun işleyen minyatürü, yani küçültülmüş çapta bir modeli gibidir. Ancak, bir uçağın yere çakılması gibi dramatik bir gerçekliğin sınanmasına imkan olmayan kurumlarda, moral bozukluğu ile yıldırılmış çalışanların veya kibirli patronlarına da bir kurumdaki diğer düzinelerce duygusal eksiklik bileşimlerinin yıkıcı etkileri; düşen üretkenlik, giderek artan teslimat gecikmeleri, yanlışlıklar, aksilikler ve çalışanların daha cana yakın ortamlara kaçması gibi işaretlerle ortaya çıkmaktadır. Sonuçta, kurumdaki düşük duygusal zeka düzeylerinin, kurumun temelini etkileyen bir maliyeti vardır. Bu çok yaygın bir hal alırsa kurumlar kötü durumlarla karşılaşabileceklerdir.

## SONUÇ

Bireylerin, hayatlarının her aşamasında mutluluğu yakalayabilmeleri için, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri, ayrıca ailelerinin, arkadaşlarının, birlikte çalıştığı kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaları gerekmektedir.

Duyguları ifade edebilme, empati, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, bireylerarası sorun çözebilme, sebat edebilme, sevecenlik, nezaket, saygı gibi duygusal nitelikler bugün bireyleri başarıya götürecektir yolda sahip olunması gereken temel niteliklerdir ki, bu da ancak yüksek duygusal zeka ile elde edilebilmektedir.

Bireylerde olduğu gibi, kurumların da sahip olduğu yüksek duygusal zeka, onların performansını artırmada en etkili araç olacaktır. Duygusal zekanın yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlarla olan ilişkiler daha etkin yürütülecek onların istek ve beklentileri daha iyi anlaşılabilir ve karşılanabilecektir. Böylece kurum çalışanlarını ve müşterilerini kendisine bağlamayı başarabilecektir.

Bugün kurumlarda, başarılı olanlar listesinin ilk sıralarında, teknik bilgisi çok olan çalışanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışması yapabilen, kendine güvenen yani duygusal zekası yüksek olan çalışanlar yer almaktadır. Artık iş yaşamında, sadece yüksek IQ'ya sahip olmanın yeterli olmadığı, duygusal zekanın da ön planda olması gerekliliği anlaşılmıştır. Çünkü yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar hem kendi kendilerini motive ederek bireysel iş performanslarını arttırabilmekte ve hem de buldukları ortamda

pozitif bir atmosfer oluşturulmasına imkan sağlayabilmektedirler. Önemli olan her ikisinin de bir arada olması ve böylece sinerjinin yaratılarak daha fazla başarılı olunabileceğinin bilinmesidir.

Kurumların başarısında önemli rolü olan liderlerin de yüksek duygusal zekaya sahip olmaları, çalışanların kuruma bağlılığının ve içsel motivasyonunun sağlanmasında, personel devir oranının azaltılmasında, değişime açık olunması ve etkin iletişimin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanlarını kurumun amaçları doğrultusunda istekle harekete geçirebilen liderler yüksek duygusal zekaya sahiptir denilebilmektedir.

Yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve kurumların sahip oldukları duygusal zeka ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi başarının elde edilmesinde temel bir faktördür.

### KAYNAKÇA

- ACAR, Füsün (2002), "Duygusal Zeka ve Liderlik", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, 53-68
- BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BECEREN, Eray (2002a), "Duygusal Zeka", *Personal Excellence*, Nisan, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- BECEREN, Eray (2002b), "Kurumsal Duygusal Zeka", *Human Resources*, Temmuz, İstanbul.
- BALTAŞ, Zuhâl ve Acar BALTAŞ (2001), *Bedenin Dili*, 29. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Bası, Mart, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- CHERNIS, Cary (2000), "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", [http://www.eiconsortium.org/research/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm), (20.04.2006).
- CHERNIS, Cary (2001), "The Business Case for Emotional Intelligence", [http://www.eiconsortium.org/research/business\\_case\\_for\\_ei.htm](http://www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm), (20.04.2006).
- CHILDS, Roy (2004), "Emotional Intelligence and Leadership", <http://www.teamtechnology.co.uk/emotional-intelligence.html> (15.07.2006).
- DEARBORN, Katie (2002), "Studies In Emotional Intelligence Redefine Our Approach To Leadership Development", *Public Personnel Management*, [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3779/is\\_200201/ai\\_n9036613/pg\\_1](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3779/is_200201/ai_n9036613/pg_1) (25.08.2006).
- DOĞAN, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Nisan, 1. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- DOĞAN, Selen (2006), *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- DÖKMEN, Üstün (2005), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 34. Baskı, Ekim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DUMAN, Yasemin (2002), "Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekası Yüksek Çalışanlardır", *Kaynak Dergisi*, Baltas-Baltas Yayınları, Ocak-Mart. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=175&SAYI=9> (05.05.2006).
- GOLEMAN, Daniel (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Chapter Three, [http://www.amazon.com/gp/sitbv3/reader/ref=sib\\_dp\\_pt/002-8088353-9085645?%5Fencoding=UTF8&asin=0787956902](http://www.amazon.com/gp/sitbv3/reader/ref=sib_dp_pt/002-8088353-9085645?%5Fencoding=UTF8&asin=0787956902) (25.05.2006).
- GOLEMAN, Daniel (1995), *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005), 29. Bası, İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, Daniel (2000), *İşbaşında Duygusal Zeka*, (çev. Handan Balkara), 2. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.
- GÜRSOY, Ali (2005), *Liderlikte Duygusal Zeka Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- HUITT, William (2001), “*Motivation to Learn: An overview*”, <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/motivation/motivate.html> (26.05.2006).
- KAYNAK DERGİSİ (2002), “At Binmek: Bir Duygusal Zeka Sınavı”, *Baltaş – Baltaş Yönetim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını*, Ocak-Mart, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=180&SAYI=9>, (20.05.2006).
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- KOTELNIKOV, Vadim (2006), “*Self Motivation*”, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/motivating\\_yourself.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/motivating_yourself.html) (30.11.2006).
- LATOUR, M. Sharon ve Bradley C. HOSMER (2002), “*Emotional Intelligence, Implications for All United States Air Force Leaders*”, <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj02/win02/latour.html>, (03.04.2006).
- MARSHALL, Clare (2001), “*Make The Most Of Your Emotional Intelligence*”, *Chemical Engineering Progress*, 97(2), ProQuest Science Journals.
- MAYER D. John ve Alexander A. STEVENS (1994), “*An Emerging Understanding of the Reflective (Meta-) Experience of Mood*”, *Journal of Research In Personality*, Vol. 28, 351-373.
- MILIVOJEVICH, Andrew (2006), “*Emotional Intelligence And Six Sigma*”, *Quality Progress*, 39(8), ProQuest Science Journals.
- PEREK, Zeynep A. (2002), “*İşyerinde Başarının Anahtarı: Duygusal Zekayı Kullanabilmek ve Duyguları Yönetebilmek*”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=496> (17.04.2006).
- POSKEY, Mike (2006), “*The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality*”, [http://callcentercafe.com/article\\_directory/Training\\_Articles/The\\_Importance\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_in\\_the\\_Workplace\\_W.html](http://callcentercafe.com/article_directory/Training_Articles/The_Importance_of_Emotional_Intelligence_in_the_Workplace_W.html), (13.03.2006).
- ROBERTSON, Kristin (2006), “*Managing the Support Center With Emotional Intelligence*”, *KR Consulting Company*, <http://www.crm2day.com/library/EEEEfulFkkAKTKPfkkt.php> (30.05.2006).
- SALOVEY, Peter; Paulo N. LOPES ve Rebecca STRAUS (2003), “*Emotional Intelligence, Personality And The Perceived Quality Of Social Responsibilities*”, *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641-658.
- STAFF, Glef (2001), “*Emotional Intelligence: The “Missing Piece”*”, [http://www.edutopia.org/php/article.php?id=Art\\_680&key=020](http://www.edutopia.org/php/article.php?id=Art_680&key=020), (24.04.2006).
- STOCK, Byron (2006), “*Emotional Intelligence*”, <http://www.byronstock.com/whatis1234.html> (25.11.2006).
- TRAM, Susanna; Thomas SY ve Linda A. O’HARA (2006), “*Relation Of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction And Performance*”, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- TULGA, Şahin (2005), “*Liderlikte Duygusal Zeka*”, <http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/22041.php>
- TUYAN, Seden ve Eray, BECEREN (2004a), “*Kişisel Bütünlük ve Duygusal Zeka*”, *Personal Excellence*, Temmuz, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- TUYAN, Seden ve Eray, BECEREN (2004b), “*Özdisiplin ve Duygusal Zeka*”, *Personal Excellence*, Ekim, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- URAL, Ayhan (2001), “*Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.
- WEISINGER, Hendrie (1998), *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, (çev. Nurettin Süleymangil), 1. Basım, İstanbul: MNS Yayıncılık.
- WIKIPEDIA(encyclopedia), <http://en.wikipedia.org/wiki/Empathy>,(23.05.2006).
- WONG, Chi-Sum ve Kenneth S. LAW (2002), “*The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance Attitude: An Exploratory Study*”, *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

- YILMAZ, Murat (2001), “*Duygusal Zeka*”, <http://www.sitetky.com/frameset/ky/kykmain5.html>, (15.05.2006).
- YÜKSEL, Murad (2006), *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- <http://www.basariyolu.com/tr/genel.asp?durum=acik&id=1043> (25.05.2006).
- [http://www.motivasyoncu.com/mod.php?mod=userpage&menu=9&page\\_id=17](http://www.motivasyoncu.com/mod.php?mod=userpage&menu=9&page_id=17) (31.05.2006).
- <http://duygusalzeka.8m.com/isyerinde.html> (11.05.2006).
- <http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=245> (20.07.2006).
- <http://www.iskaynaklari.com/2006/ik-sistem/haber.asp> (25.07.2006).
- [http://www.koniks.com/post.asp?method=TopicQuote&TOPIC\\_ID=674&FORUM\\_ID=32](http://www.koniks.com/post.asp?method=TopicQuote&TOPIC_ID=674&FORUM_ID=32) (10.06.2006).
- [http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz\\_4.htm](http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_4.htm), (30.05.2006).