

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Şebnem Aslan*

ÖZET

İş hayatı gün geçtikçe daha belirsiz hale gelmektedir. Bireylerin işyerlerinde rakipleriyle mücadele ederlerken sadece teknik eğitim düzeyinde fark oluşturmak artık tek başına yetmemektedir. Zira bireyler, aynı eğitim düzeyinde hemen hemen aynı teknik yeteneğe sahip iş arkadaşlarıyla hem rekabet hem de işbirliği yapmak zorundadırlar. Dolayısıyla bu durumda çalışanlar arasındaki farkı, bireysel ve sosyal beceriler oluşturacaktır. Bu beceriler ise IQ'dan daha fazla duygusal zekaya sahip olmayı gerektirmektedir.

Anahtar Sözcükler: Organizasyon, zeka, duygusal zeka

CONCEPT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEARNING ORGANIZATIONS

ABSTRACT

By time passes daily routine of work becomes more indefinite. It is not enough for the employees while struggling with other personel to have a difference in technical education. However, working staff have to both struggle with the others and work with them who are at the same educational position. As a result it is the social and personal capabilities which create the difference between employees. This kind of capabilities require emotional quotient than intelligence quotient.

Keywords: organisation, intelligence, emotional intelligence.

GİRİŞ

Organizasyonlarda, araştırılmayacak bir konu olduğu düşüncesiyle, duyguların rolü, geçmişte göz ardı edilmiştir. Ancak 1980'lerin sonunda bu varsayım değişmeye başlamıştır (Ashkanasy 2002:3). Artık pek çok organizasyon, özellikle ekip çalışmasıyla, duygusal zeka kavramının önemini anlamaya başlamışlardır.

Ekip çalışmasının en önemli üstünlüğü, grup zihnine sahip olmasıdır. Çünkü işyerinde bireyler, bilgi ve uzmanlığın yalnızca bir bölümüne sahiptir. Kişisel olarak işin yapılması için ihtiyaç duyulan ve zihinde depolanan bilgi, 1986'da % 75 iken 1997'lerde % 15-20'lere kadar düşmüştür (Goleman 2000:256). Artık tam bir bilgiye ulaşabilmek için, grup çalışması kaçınılmazdır. Grup çalışmasını sağlayabilmek için de duyguları yönetebilmek zorunluluğu vardır.

1. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Aristo, duygusal hayatın akıllıca yönetilmesini öngörür. Aristo'nun da gözlemlediği gibi sorun duygusal olmak değil, duyguların ve ifadelerin uygunluğundadır (Goleman 1996: 13). Duygu-

sal zeka, duyguların esas sebeplerini anlama, karar almada duyguları kullanma yeteneğidir (Zhou ve George 2003:552).

1.1. Duygusal Zekanın (IQ) Kavramından Farkı

IQ bireyin entelektüel, analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümüdür. Sözel, uzaysal ve matematik becerileri kapsar. Başka bir ifadeyle IQ, kişinin hafızası, kelime hazinesi ve görsel beyin koordinasyonudur (Stein ve Book 2003:28).

Stenberg (1985) bireysel zekanın varolabilmesi için üç kritere ihtiyaç duyulduğunu ileri sürer. Bunlar; bireysel zekanın gerçek hayattaki davranış tarzını yansıtabilmesi, maksatlı veya hedefe yönelik olması ve çevreye ya da yüksek seviyede otomasyon düzeyine adaptasyonudur. Bireysel zekanın bu tanımı, duygusal zeka tanımıyla uyumludur (Jordan ve ark. 2003:2).

Zeka olarak adlandırılan IQ (intelligence Quotient), çabuk öğrenme, çabuk kavrama, unutmama gibi kavramlardan oluşmaktadır. Başarının eskiden yalnızca böyle bir zeka düzeyinden geldiğine inanılırdı. Yapılan araştırmalar, iş, aile ve okul yaşamındaki başarının

* İşletme doktoru, Dr. Faruk Sukan Doğum ve Çocuk Hastanesi

IQ kadar EQ (Emotional Quotient) yani duygusal zeka tarafından da belirlendiğini ortaya koymuştur (Bridge 2003:8-10).

IQ gibi EQ'nun işlevini sürdürdüğü yer beyindir. Doğuştan gelen ve öğrenilen duygusal tepkiler beynin limbik sistemi tarafından yönlendirilir (Baltaş 2001:68). IQ ve duygusal zeka birbirine karşıt değil, birbirinden ayrı yetilerdir (Goleman 1996:62).

IQ'nun hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir. Geri kalan yüzde sekseni belirleyen başka etkenler vardır. Bir kişinin toplumda edindiği yeri, sonuçta IQ dışında kalan ve sosyal sınıftan şansa kadar uzanan etkenler belirler (Goleman 1996:51). Zekanın derecesini değiştirmek kolay değildir. Oysa, duygusal olgunluğun geliştirilmesi mümkündür (Baltaş 2001:71).

1.2. Duygusal Zekanın Kişilikten Farkı

Kişilik de genel olarak duygusal zeka ile karıştırılan bir konudur. Kişilik; bir insanın nasıl düşündüğünü ve nasıl davrandığını belirleyen özelliklerin bütünüdür. Bu nedenle kişilik testleri, insanları sınıflandırma yoluna gider. Sonuç olarak kişiler karakterlerine göre A tipi (öfkeli, çabuk sinirlenen) ve B tipi (sakin ve dengeli) gibi gruplara ayrılmakta ve değişim ihtimali göz ardı edilmektedir. Oysa duygusal zeka geliştirilebilir özelliktedir (Stein ve Book 2003:35).

1.3. Duygusal Zekanın Önemi

Yirmi beş yaşında, çok başarılı olacağı izlenimini veren ancak sonraki on yıl içinde kendilerinden beklendiği ölçüde başarılı olamayan genç yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda; bu kişilerin insan ilişkilerinde başarısız olmak, otoriter olmak, üst yönetimle çatışmak, fazla hırslı olmak gibi özellikleri saptanmıştır (Baltaş 2001:65).

Amerikalı işverenler arasında yapılan bir anket, yanlarında çalışan insanların yarısından fazlasının öğrenmeye devam etme ve işinde ilerleme hevesinden yoksun kişiler olduğunu ortaya çıkarmış ve her on kişiden dördünün, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapmayı başaramadıkları saptanmıştır (Goleman 2000:21). Oysa, gü-

nümüzde en iyi performans gösterenler listesinin ilk sıralarında, IQ'su yüksek olanlar ya da teknik bilgisi çok olanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi (EQ) yüksek kişiler yer almaktadır (Baltaş 2001:70).

2. DUYGUSAL ZEKANIN GÖSTERGELERİ

Goleman, işyerinde EQ kavramını beş unsurdan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele almıştır: Kendi kendinin farkında olma, kendini yönlendirebilme, motivasyon, empati, sosyal beceriler olarak sıralamıştır (Rahim ve ark. 2002:305). Aşağıda bu sınıflamayı da içine alan iç dünya alanı, sosyal beceriler ve motivasyon ana başlıklı sınıflama yer almaktadır.

2.1. İç Dünya Alanı

2.1.1.Özbilinç: Kişinin, ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir. Kişinin kendi güçlü ve zayıf yanlarını tanıması, kendisini olumlu ama gerçekçi bir ışıkta görebilmesidir. Kişinin kendi sınırlarını iyi bilmesi ve o sınırlar dahilinde kendisini değerli bulmasıdır (Goleman 1996:61-67-335). Kişinin tercihlerinin, kaynaklarının ve sevgilerinin farkında olmasıdır. Özbilinç üç unsurdan oluşmaktadır (Goleman 2000:45):

- Duygusal bilinç; kendi duygularını ve duygularının etkilerini tanımaktır. Duygusal algı dört yetenekten oluşur: Kendi kendinin farkında olma yeteneği, duygularını doğru olarak ifade edebilme yeteneği, duygularının gerçek ve gerçek olmayan ifadeler arasındaki farkı anlayabilme yeteneği, duygularının güvenilir olmalarıyla güvenilir olmayaları arasındaki farkı anlayabilme yeteneğidir (Decker 2003:2).

- Doğru öz değerlendirme; kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilme,

- Özgüven; kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamaktır.

2.1.2.Bağımsızlık: İç dünya alanı ile ilgili ikinci yetenek, bağımsızlık yeteneğidir. Bağımsızlık kapsamında, kendini kontrol etme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme becerisi yer alır (Stein ve Book

2003:37). Kendini kontrol etme, beş unsuru içinde barındırmaktadır (Goleman 2000:394). Bunlar:

- Özdenetim; yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altına almak,
- Güvenilirlik; doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak,
- Vicdanlılık; kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek,
- Uyumluluk; değişim karşısında esnek olabilmek,
- Yenilikçilik; yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olabilmek yeteneklerini içermektedir.

Kendi kendine yetme; kişinin, içinde var olan olumsuz duygularla baş edebilmesidir.

Kendini yönlendirebilmek; olumsuz duygularla başa çıkmak, stresle başa çıkmak ve kararlılık gibi özelliklere sahip olabilmektir (Baltaş 2001:67-72). Kararların ve hareketlerin sorumluluğunu üstlenmek ve verilen taahhütleri sonuna kadar yerine getirmektir. Bireyin oluşan sonuçlarla ilgili başkalarını suçlamak yerine kendisinin sorumluluk duymasıdır.

2.2. Sosyal Beceriler

1920 ve 1930'lu yıllarda IQ kavramının popülerleşmesinde etkili olan psikolog E.L. Thorndike, duygusal zekanın bir yönü olan sosyal zekanın (başkasını anlayabilme ve insan ilişkilerinde akıllıca davranabilmenin) IQ'nun başlı başına bir parçası olduğunu öne sürmüştür (Goleman 1996:60).

Sosyal beceriler kapsamında empati, adaptasyon, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, ekip çalışması ile ilgili bağ kurma, etkileme (Rapisarda 2002:365) yeteneklerini ele almak mümkündür.

2.2.1. Empati: Duygusal zekanın diğer bir unsurudur ve hatta ekip uyumu için gerekli bir unsur olarak da görülmektedir. Empati başkalarının hislerine, ilgilerine duyarlı olmaktır. Thoits (1989) empatiyi sosyal bir davranış

olarak, ekip fonksiyonlarını uyumlaştıran kritik önemde unsur olarak tanımlamıştır (Prati ve ark. 2003:31).

Empati, başkalarının bakış açısından görebilme ve insanların konu hakkındaki farklı düşüncelerine saygı gösterebilmeyi içerir (Goleman 1996:61-67-335). Empatinin kaynağının öz bilinç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zira, kişi duyguları ne kadar iyi anlayabiliyorsa karşıdaki bireye de o kadar empati gösterebilecektir.

Başkalarının duygularını anlayabilmek aynı zamanda esnek olmayı da gerektirir. Esneklik; kişinin beklenmedik durumlar ve değişikliklere uyum sağlayabilmesidir. Bu özellik stresle başa çıkma açısından da gerekli bir özelliktir (Baltaş 2001:72).

2.2.2. Adaptasyon: Adaptasyon alanı bireyin ne derece esnek ve gerçekçi olduğuyla ilgilidir. Kişinin problem çözme yeteneğini gösterir. Bu yeteneğin üç ölçütü bulunmaktadır (Stein ve Book 2003:38):

- Gerçekçilik Testi; Olayları olacağı sanıldığı gibi değil olduğu gibi görebilmek,
- Esneklik; duygu ve düşünceleri değişen durumlara uyarılama derecesi,
- Problem Çözme; sorunları belirleme ve etkili bir çözüm üretme becerisi tekniğine sahip olabilmektir.

2.2.3. İletişim: Dinlemeyi ve sormayı bilmeyi; birinin söylediği ve yaptığıyla, buna karşı kendi tepki ve yargılarını ayırt etmeyi; öfkeli veya edilgen olmaktansa, kendini ortaya koyabilmeyi; işbirliği, anlaşmazlık çözümü ve uzlaşarak bir yol bulma sanatlarını öğrenmeyi içerir. Kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak, uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurabilmek, insanlarla olumlu ilişkiler içinde olmak, başkalarını hesaba katmak, yüksek duygusal enerji, iyimserlik özelliklerini de kapsamaktadır (Baltaş 2001: 67-72).

2.2.4. Ekip Çalışması: Ekip çalışmasına yatkınlık; kişinin bir grupla birlikte olduğu zaman, ortak amaçlar doğrultusunda sinerji oluşturacak

bir çalışmaya girebilmesidir (Baltaş 2001:73). Druskat ve Wolff (2001) bireysel ve grupsal düzeyde duyguların yönetiminin bir grubun yeteneğinin sosyal sermaye, etkin iş süreci ve grup etkinliğini geliştirmede anahtar rol oynadığını ifade etmişlerdir (Rapisarda 2002:365).

2.2.5. Çatışma Yönetimi: Tartışarak çözüm bulma, etkin çatışma yönetimi uygulayabilmektir.

2.2.6. Liderlik Yetenekleri: Goleman, Boyatzis ve McKee (2002) duygusal zekanın etkin liderlikte ve özellikle ekip liderliğinde kritik önemde bir unsura sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liderler ekip üyelerinin hedeflere ulaşması için onları motive eder ve ekip üyeleri üzerinde şekil değiştirici etkilerde bulunurlar (Prati ve ark. 2003:31-32). Bir liderin temel becerisi, grupları organize edebilme, kurum içindeki insanları harekete geçirip onların çabalarının koordinasyonunu sağlamaktır. Kişi sadece kendisinin değil aynı zamanda yönetici konumunda iken birlikte çalıştıkları astlarının da üstünlüklerini, zayıflıklarını, beklentilerini fark edip ona göre astlarını yönlendirebilmelidir (Goleman 1996:152).

George (2002) ekip üyelerini motive etme ve dönüşümü gerçekleştirme yeteneğini sağlayan EQ'nun dört görüntüsünü belirtmiştir (Prati ve ark. 2003:31-32):

- Birincisi; kendi duygularını tanımlamak kadar diğerlerinin duygularını da doğru olarak değerlendirme yeteneğidir. Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması bireysel ilişkilerinin kurulmasını ve desteklenmesini sağlar.

- İkincisi; Çeşitli durumlardaki duygusal reaksiyonları önceden görebilmeleri için liderler duygular hakkında tam bir bilgiye sahip olmadıklarıdır.

- Üçüncüsü; duyguların, duygusal zekalı liderler yoluyla kullanımını içerir. Duygular diğer kişileri tanıma ve davranışlarını etkileme açısından faydalıdır. Duyguların düzenlenmesi bireysel düzeyde olduğu kadar sosyal rollerin

düzenlenmesi için de gereklidir. Ayrıca duyguların etkin denetimi performans üzerinde son derece olumlu etkiler doğurur.

- Dördüncüsü; duyguların yönetimi konusudur. Duyguların yönetimi, diğer kişilerin duyguları yanında kendi duygularını da yönetebilmek ve kendisiyle ilgili duygusal sorumluluk duyabilmektir. Liderlik mesleği, daha etkin ekip verimliliği için duyguları yönetmektir (Prati ve ark. 2003:31-32).

Diğer bir deyişle, iyi bir lider kendi duyguları kadar başkalarının duygularını da anlayabilme kabiliyetine sahip olmalı ve onlarla etkileşimlerinde başkalarının duygularını da yönetebilmektedirler (Wong ve Law 2002:245).

2.3. Motivasyon

Verilen görevlerin üzerinde sorumluluk alabilecek derecede kendi kendini motive edebilmek, hem zamanını, hem de iş sorumluluğunu düzenleme anlamında kendi kendini yönetmektir (Bridge 2003:45).

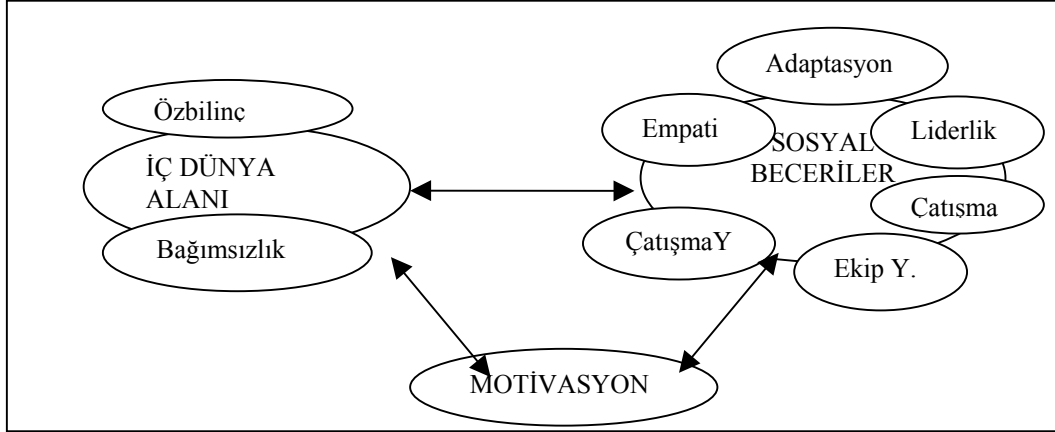
Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler dört unsur içermektedir (Goleman 2000:38):

• Başarma güdüsü; bir mükemmellik standardını yakalama veya yükseltme arayışı,

• Bağlılık; kişinin içinde bulunduğu ekibin ve işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden heyecan duyması, grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemesi, kişinin fırsatları fark etmesi ve zorlukları bir fırsata dönüştürmek için harekete geçmesi anlamına gelen girişimci ruha sahip olması (Baltaş 2001:67-72).

• İnisyatif; kişinin fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır bulunması, İyimser olabilmesi demektir. Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar edebilme yetisidir. Kişinin yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlerden rahatsızlık duymaması (Baltaş 2001:72), çalışmaya kendini adanması, değişime istek duyması, başarıya yönelimli olabilmesidir

Şekil 1. Duygusal Zeka Göstergeleri



3. DUYGUSAL ZEKANIN GELİŞTİRİLMESİ

İş yaşamında düşük duygusal zekalı ekipler, eğitime yönelirlerse, iş ekibi gelişimini çok daha etkin sağlayabilirler (Ashkanasy ve ark. 2002:326). Duygusal olgunluk, şu özelliklerin pekiştirilmesiyle gelişebilen ve her yaşta geliştirilebilecek bir niteliklerdir (Baltaş 2001:70):

- Duygularımızı ifade eden asıl dilin, beden dilimiz olduğu unutulmamalıdır. En önemli adım beden dilini tanımakla atılır. Bunun için;
- empati becerisinin düzeyi yükseltilmeli,
- bireyler, hoşgörü ve esneklik özelliklerini geliştirmeli,
- birlikte çalışmada sinerji oluşturabilmeli ve
- iletişim becerisini geliştirme, stresle baş etme (Bridge 2003:50) yeteneklerini geliştirebilmelidir.

4. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN DUYGUSAL ZEKASI

Drucker'e göre gelecekte işgücü, verimlilikleri bilgiye kattıkları değerle ölçülen bilgi işçilerinden oluşacak ve bilgi işinde bireyin kendisi değil de, ekibi bir çalışma birimi olacaktır. Bu da duygusal zekanın, yani insanların birbirleriyle uyum sağlamasına yardımcı olan becerile-

rin, önümüzdeki yıllarda iş yerinde değerli bir unsur olarak neden gitgide önem kazandığını açıklamaktadır (Goleman 1996:205).

Organizasyonlar, başarılarının devamı için, hem iç hem dış müşterilerinin tatminini sağlayabilmelidirler. İç müşteri tatmini, işletme içindeki ilişkiler boyutuna bağlıdır. Günümüz çalışanı, işyerinde sadece ekonomik doyum değil manevi doyum da elde etmek istemektedir. Dolayısıyla bireylerin ve tüm örgütün duygularını anlayabilmek günümüz örgütlerinde çok daha önemli bir hal almaktadır.

Bir organizasyonu ayakta tutan en önemli unsurlardan biri güven unsurudur. Çalışanın hedefi ile işletme hedefinin paralel olması ve aynı vizyon etrafında odaklanmaları için, öncelikle çalışanların işyerindeki çalışma arkadaşlarına ve amirlerine güven duyabilmeleri şarttır. Kişi kendisinden beklenilenden fazlasını ancak, işyerini kendi işyeri gibi gördüğünde mümkün olabilir. Bunu sağlayabilmek, duyguları iyi anlayabilen, yüksek duygusal zekaya sahip bir yöneticiyle çok daha kolaylaşacaktır.

Büyük boyutlu bilginin paylaşımı duygu yüklü durumlarda gelişen güven duygusuyla artar. Butler (1999), bireyler arasındaki güven düzeyinin ekip üyelerini etkileyen iklimi belirlediğini öne sürmüştür. Duygusal zekalı ekip üyelerince kurulan güven, misilleme korkusu olmaksızın, çatışma riski taşıyan farklı fikirleri

önermede üyelere rahatlık sağlamaktadır (Prati ve ark. 2003:31-32).

Etkin ekiplerde bireyler ve onların duyguları üzerine odaklanılmalıdır. Duygusal atmosfer, iş ekibi üyelerinin duygusal reaksiyonunu ve grupları etkilemektedir. Pozitif duygusal atmosferli gruplarda, negatif duygusal atmosferli ekiplere göre işe devamsızlık düşük düzeydedir ve negatif duygusal atmosferli ekipler, diğerlerine nazaran daha fazla davranışsal desteğe ihtiyaç duyarlar (Rapisarda 2002:365).

Üst yöneticilik düzeyinde yüksek performans gösterenlerle ortalama performans gösterenler kıyaslandığında duygusal zeka IQ'dan neredeyse % 90 daha fazla fark oluşturmaktadır (Rahim ve ark. 2002:305). Bu sebeple, sosyal bilimciler son yıllarda duygusal zeka kavramına çok daha fazla eğilmişlerdir.

İşyerinde birlikte çalışılan bireylerle uyum içinde olabilmek, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmek, çıkan uyuşmazlıklarda etkin çatışma yönetimi uygulayabilmek, kısacası etkin lider olabilmek, duyguların farkında olunmasını gerektirir.

Nikolaou ve Tsousis EQ ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve duygusal zekanın bireylerin örgütsel stres düzeyi hakkındaki değerlendirmeleriyle ilgili olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, farklı mesleklerin EQ'nun farklı yönlerine ihtiyaç gösterdiğini tespit etmişler ve bu sebeple çalışanların performanslarını geliştirmek için farklı işlerde, duygusal zekanın farklı, spesifik yönlerini kullanmanın önemini ifade etmişlerdir (Daniel ve Rahim 2002:300).

Bunun yanında insanların yaptıkları işten geri bildirim alma eğilimleri vardır. Zira çalışanlar işletmede üstleri tarafından çalışmalarının olumlu değerlendirilip değerlendirilmediklerini bilmek isterler. Ancak, yöneticinin astlarına geri bildirim zamanında ve uygun dille yapması gerekir. Geri bildirimde esas amacın çalışanın motivasyonunu düşürmek değil arttırmak olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre; bir kişinin sahip olduğu zeka düzeyi (IQ) onun işe alınmasını sağlarken, duygu düzeyi (EQ) o

kişinin terfisini belirlemektedir (Baltaş 2001:69). Araştırmalar göstermektedir ki, iş başarısında IQ % 1 ile % 20 arasında başarı getirirken, EQ derecesi yüksek olan kişilerde iş başarısı % 27 ile % 45 arasındadır (Stein ve Book 2003:32).

Yönetici geri bildirimde bulunurken özellikle belirleyici olmalıdır. Tam olarak sorunun ne olduğu söylenmeli, yanlış olanın yöneticiye ne hissettirdiği, ve neyin değişebileceğinin belirtilmesi gerekir. Bunun yanında gerekli çözüm de önerilmelidir. Ancak geri bildirim yüz yüze ve empati yapılarak uygun düzeyde yapılmalıdır (Goleman 1996:198).

İletişim örgüt kültüründe en önemli süreçtir. Örgütte formal ve informal iletişim kanalları işlenmektedir. Formal kanalla her zaman işi yaptırabilmek veya zamanında yetiştirmek mümkün olmayabilir. Bu durumda önemli olan informal yoldur. İnfomal kanaldan işlerin görülebilmesi ise organizasyonda kurulmuş olan iyi iletişim unsurlarına bağlıdır.

SONUÇ

Organizasyonlar, gelecekte ayakta kalabilmenin en önemli unsurunun işletmenin sahip olduğu insan gücü olduğunu anlamışlardır. Artık literatüre, öğrenen organizasyonlar, iç müşteri memnuniyeti, insan kaynakları yönetimi unsurları girmeye başlamıştır.

Hiç şüphesiz organizasyonların birincil amacı kar ve sürekliliktir. Ancak bu sürekliliği, sahip oldukları insan gücüyle koruyabilmeleri mümkündür. Bu amaçla işletmelerde, teknoloji yanında duygu da önemli hale gelmiştir. Zira örgütler en iyi sonuca ekip çalışmasıyla ulaşacağını anlamışlardır. Ekip çalışması da bireylerin birbiriyle en iyi şekilde iletişim kurabildikleri bir örgüt ikliminde gerçekleşebilir.

Öğrenen organizasyon kavramının yaygınlaştığı günümüzde artık örgütlerin de birer akılları olduğu varsayımı kabul görmektedir. Dolayısıyla, örgütteki bireylere öğrenme ve etkin ekip çalışması uygulama becerileri kazandırılmalıdır. Bunun da yolu bireysel ve örgütsel düzeyde duygulara önem vermektir. Özellikle liderlerin birlikte çalıştıkları bireylerin duygularını okumada hünerli olması ve kendi duygularını

farkında olmaları, gelecekte yaşanabilecek olayları tahminde bir üstünlük sağlayacaktır. Organizasyonun devamı vizyoner liderle sağlanabilecektir. Vizyoner olabilmek de entelektüel zeka kadar belki de çok daha önemli olan duygusal zeka gerektirir.

KAYNAKLAR

Ashkanasy NM (2002) Studies of Cognition and Emotion in Organizations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion, Australian Journal of Management, 27.

Ashkanasy NM, Härtel Cej and Daus CS. (2002) Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research, Journal of Management, 28.

Baltaş A (2001) Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bridge B (2003) Duyguların Eğitimi, Beyaz Yayınları, İstanbul.

Daniel JS and Rahim MA. (2002) Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings from Empirical Studies, The International Journal of Organizational Analysis, 10-4.

Decker T (2003) Is Emotional Intelligence A Viable Concept?, Academy of Management Review, 28.

Goleman D (1996) Duygusal Zeka, Banu Seçkin Yüksel (çev), Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman D (2000) İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul.

Jordan PJ, Ashkanasy NM and Härtel Cej (2003) The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research, Academy of Management Review, 28.

Prati LM, Douglas C, Ferris GR ve ark. (2003) Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes, The International Journal of Organizational Analysis, 11-1.

Rahim MA, Prenisca C and ark. (2002) A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries, The International Journal of Organizational Analysis, 10-4.

Rapisarda BA (2002) The Impact of Emotional Intelligence on Work Team Cohesiveness and

Performance, The International Journal of Organizational Analysis, 10-4.

Wong CS and Law KS. (2002) The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, The Leadership Quarterly, 13.

Zhou J and George JM (2003) Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence, The Leadership Quarterly, 14.