

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE 'DUYGUSAL ZEKA' ÖLÇÜM VE MODELLERİ '

Doç.Dr.Gaye EDİZLER <sup>a</sup>

### ÖZET

*Duygusal zekanın bireysel ve örgütsel performansı geliştirmede önemli etkilerine ilişkin elde edilen veriler, konunun insan kaynakları yönetimi disiplini içinde değerlendiril-mesine öncülük etmiştir.*

*Çalışmanın amacı duygusal zekanın insan sermayesinin yönetimi, gelişimi ve etkin yönetimine yönelik katkılarını sunmaktır. Çalışmada yanıtı araştırılan sorular; çalışanların duygusal zekalarını dikkate alarak onları yönetmede bir farklılık yaratmak gerekli midir? İş görüşmeleri ve eleman seçiminde duygusal zekanın rolü nedir? Duygusal zeka testleri çalışan istihdamı aday toplama ve seçim uygulamalarında kullanılabilir mi? Duygusal zeka -kariyer başarımı/gelişimi arasında bir ilişki var mıdır? Eğitimler ile duygusal zeka düzeyi geliştirilebilir mi? Bu doğrultuda öncelikle duygusal zeka kavramının gelişimi kuramsal perspektifle değerlendirmekte, geliştirilen modeller, ölçekler ile insan kaynakları fonksiyonları-duygusal zeka ilişkisi üzerinde durulmaktadır..*

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal zeka, sosyo-duygusal zeka, insan kaynakları yönetimi*

### GİRİŞ

Klasik yönetim yaklaşımları ile ekonomik büyüme temelli çalışmalarda öncelikli değerlendirilen somut/maddi faktörler (fiziksel sermaye, üretim süreçler, doğal kaynaklar gibi) yerini, daha soyut faktörlerin araştırılmasına bırakmıştır; insan sermayesi, yaratıcılığı ve davranışları gibi. Günümüz iş yaşamının karmaşık ve değişken sorunları göz önüne alındığında, ekonomistlerin analizlerine girdi olarak sosyal ve psikolojik yapıyı dahil etmeleri ve bu girdilerin organizasyonlardaki rolünü incelemeleri aslında yine rasyonel bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Böylelikle ekonomik olmayan ve soyut girdilerin ölçümüne imkan veren yeni teknoloji ve tekniklerin geliştirilmesiyle, somut çıktılar üreten ve ekonomik süreçleri ciddi biçimde etkileyen duygularla ilişkili alan işletme yönetiminde yeni bir ilgi ve çalışma sahası haline dönüşmüştür.

Profesyonel yaşam kalitesi, stres, bireylerin işe ve kuruma ilişkin geliştirdikleri duygusal içgörü, sergiledikleri duygu semptomları, duygusal emek ve örgütsel çıktılar gibi örgütsel yaşamın insan ve davranış boyutu yeni bir çalışma alanı olarak değerli bulgu ve çıktılar sunmaktadır. Bu çalışmalarda duyguların kariyer başarısı, performans, karar verme ve örgütsel yaşamın sağlığı vb. konuların önemli göstergelerinden birisi olduğuna ilişkin güçlü tespitler ise pratik ve akademik çevrelerin konuya olan ilgisini daha da artırmaktadır.

Duygusal zekanın bireysel ve örgütsel performansı geliştirmede önemli etkilerine ilişkin elde edilen veriler böylelikle konunun insan kaynakları yönetimi disiplini içinde değerlendirilmesine öncülük etmiştir. Peter Drucker'ın tanımladığı gibi, kas gücünden fikir iççiliğine geçtiğimiz, sosyal sermayenin fiziksel kaynakların önüne geçtiği günümüz döneminde; bireylerin her zamankinden daha çok bilgi, beceri, tutum ve değerlerini geliştirmeleri gereken yıpratıcı ve hızlı bir rekabet dönemi yaşanmaktadır. Günümüzde yüksek performans için duygusal zeka kriterlerinin gerekli olması ve çok sayıda kişiyle etkili ve profesyonel ilişkiler kurma ihtiyacı duygusal zeka eğitimleri, ölçümleri ve danışmanlığıyla ilgili çekici bir pazar yaratmıştır. Dolayısıyla duygusal zekayı bireysel, süreç ve örgütsel performans ile ilişkileri boyutunda irdelemek kanımızca literatüre faydalı sonuçlar sunacaktır.

### SOSYAL BEYİN ve SOSYAL SERMAYE

Klasik zeka teorilerinde başarı ve etkili performansın ön koşulu olarak kabul edilen IQ yani analitik/entelektüel zekanın; tek başına yaşama uyum sağlama, başarı ve üstün performans sergilemede yeterli olmadığı görüşü yaygınlık kazanmıştır. Zekanın sosyal ve iletişim boyutunu temsil eden duygusal zeka bireyin potansiyelini açığa çıkarma ile diğerlerinden farklılaştırmada geliştirilebilir etkili bir alan olarak görülmektedir. Sosyal beyin veya sosyal sinirbilim terimi ilk kez 1990'larda psikologlar tarafından kullanılmaya başlamıştır.

<sup>a</sup> Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Kişilerarası İletişim A.B.D öğretim üyesi, gayeedizler@hotmail.com, gaye.ozdemir@ege.edu.tr

Böylece 20. yüzyıldan itibaren beynin sosyal davranışı yönlendirme ile sosyal yaşamın da beyin ve beden üzerindeki etkileri geliştirilen yeni beyin teknolojileri yoluyla daha iyi anlaşılır hale gelmiştir.

Sosyal beyin kavramı böylece “etkileşimlerimizin yanı sıra, insanlar ve ilişkilerimiz hakkındaki düşüncelerimizle duygularımızı da düzenleyen sinirsel mekanizmaların toplamı” olarak tanımlanmaktadır. Sosyal beyin bedenimizdeki, birlikte olduğumuz insanların ruh haline sürekli ayak uydurmamızı sağlayan ve karşılığında onların ruh halinden etkilenen tek biyolojik sistemdir. Lenf bezlerinden dalağa kadar tüm biyolojik sistemlerimiz, faaliyetlerini derinin dışından değil, bedenin içinden gelen sinyallere ayarlı olan alıcılara düzenler. Sosyal beynin patikaları, insan bedeninin tasarımı içinde genel dünyaya karşı duyarlılıkları bakımından benzersizdir (Goleman, 2007: 16). Tüm bu bilgiler sağlıklı, mutlu, verimli bir yaşam ve tatmin edici profesyonel iş ilişkileri gibi güçlü etkileriyle duygusal zekanın yaşam içinde organizasyonlar açısından önemli bir sermaye olarak algılanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## **DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI**

Duygusal zeka uzun süre nöroloji, psikoloji, bireysel ve örgütsel psikoloji, sosyoloji, nöropsikoloji, iletişim ve işletme bilimleri gibi pek çok disiplinin ilgi ve çalışma konusu olmuştur, Duygusal zeka konusu üzerine çalışmaların özellikle 19.yüzyıldan sonra ivme kazandığı görülmektedir.

Duygusal zeka kavramı, temelleri ikibin yıl öncesine dayandırılabilir biçimde, geçmişten günümüze eğitimciler, tıp bilimciler, sosyologlar, felsefeciler tarafından yaşamımızdaki etkileri ve önemi doğrultusunda irdelenmiştir. Antik dönemlerdeki filozofların duygulara ilişkin görüşleri incelendiğinde çoğunluğunun duyguları bilişsel zekaya bağımlı, rasyonel görüş ağırlıklı bir yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir. Örneğin Aristoteles’e göre duygular neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç ile birlikte hareket ederler. Descartes ise duyguları tamamen akılcı bir yaklaşım içinde değerlendirerek, duyguların düşüncelerden türediğini savunmuştur (Kondrad ve Hendl, 2003: 22). Plato ise tüm öğrenme sürecini tamamen duygusal temellere dayandırarak duygusal zekanın önemine işaret etmiştir.

Duygusal zekanın sözlük anlamı sevinç, keder, korku, nefretin veya ilginin olduğu etki biliş durumu, bilincin bilişsel ve gönüllü yapılarını birbirinden ayırd edebilme konusunda deneyimli olma durumu şeklinde tanımlanabilir (Random House Dictionary of The English Language, 1973: 476). Literatürde duygusal zeka tanımına ilişkin çok sayıda farklı kavramla karşılaşılmaktadır; duygusal zeka (emotional intelligence, Goleman-1996, Salovey ve Mayers-1990), duygusal emek (emotional labour- Hochschild, 1983 ve Rafaeli ve Sutton, 1987) duygusal okuryazarlık( emotional literacy-Steiner, 1997), kişisel zeka (personal intelligences-Gardner-1983), sosyal zeka (Thorndike, 1920), başarı/pratik zekası (successful/ practical intelligences-Sternberg, 1985) ve sosyo-duygusal zeka (socio-emotional intelligence- Boyatzis, Goleman ve McKee, 2002) gibi.

Duygusal zeka kavramı ile ilgili kuramsal çalışmalar aslında zeka üzerine yapılan çalışmalarla paralel gelişim göstermiştir. Uzun bir dönem geleneksel zeka testleri (IQ ölçümleri) akademik performans ve iş yaşamı başarısında en güçlü göstergeler olarak kabul edilmiştir. Sonraki dönemde zeka üzerine çalışmalar zekanın salt analitik süreçlerden oluşmadığını güçlü biçimde ortaya koymuştur. Bireylerin duygusal enformasyon işleme süreçlerindeki zihinsel kapasiteleri açısından farklılık göstermeleri ve bu enformasyonu etkili biçimde hareket etmek için kullanmaları sosyal ve diğer zeka boyutlarını gündeme getirmiştir. İlk kez sosyal zeka kavramıyla Thorndike bireylerin duygusal tepkilerini incelemiş ve sosyal zekayı ‘bireyin hem kendi hem de diğerlerinin duygularını anlama ve yönetme yeteneği’ olarak tanımlamıştır (Thorndike, 1920: 228). Harvard Psikologu olan Howard Gardner’in (1983) matematiksel mantık kurma, sözlü beceriler gibi bilişsel yeteneklerin yanı sıra müzikal, kinestetik, doğa, benlik, görsel gibi zekanın birçok boyutu olduğunu savunduğu çoklu zeka yaklaşımı ile yaşama uyum sağlama ve başarı süreçlerinde diğer zeka boyutlarının da etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Gardner, 1983).

Sternberg sosyal zeka kavramına ilişkin tartışma geleneğini başarı/pratik zeka yaklaşımı ile devam ettirmiş ve pratik zekayı “ güçlü ve zayıf yönleri ait farkındalığın ve güçlü yönleri avantaj olarak kullanmanın yanı sıra aynı zamanda zayıflıkları da düzeltmek ve geliştirmek” olarak tanımlamaktadır (Sternberg, 1985: 128). Sternberg’e göre başarı zekası 3 geniş yetenek alanı kapsamaktadır ki bunlar (1) analitik, (2) yaratıcı ve (3) pratik. Pratik alan ustalık kazanılan teknik beceriler ve deneyimin birleşimi olarak ifade edilmektedir. Entelektüel potansiyelimiz işe girmede etkili olabilir, bununla birlikte bizi başarı ve ustalıkla ulaştıran şey ihtisaslaşmış bilgilerimizin ve pratik becerilerin toplamıdır. Pratik alan böylece duygusal zeka modeline en uygun alan olarak görülmektedir.

Böylece yaşam, başarı, kariyer, organizasyonlar ve bireyleri anlama-yorumlamada rasyonel, analitik süreçlerden sosyal olgulara doğru yöneliş artmakta; tüm bu gelişimler ise kuramsal alana duygusal zeka konusunda etkin model, ölçümler sunma konusundaki çabalara da ivme ve değer kazandırmaktadır.

## **DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ ve ÖLÇÜMLERİ**

Duygusal zeka model ve ölçümleri insan kaynakları profesyonelleri için sosyal sermayenin yönetiminde önemli bir araç olabilir. Bu alanın insan kaynakları yönetimi temelindeki etkilerini ve somut çıktılarını daha iyi yorumlayabilmek için ise öncelikle duygusal zekanın kuramsal temellerini, konuyla ilgili geliştirilen modelleri ve sanayiye uyarlanabilir duygusal zeka ölçümlerini kısaca irdelemek yararlı olacaktır.

### *Salovey ve Mayer'in Duygusal Zeka Çalışmaları ve MSCEIT Ölçeği*

Mayer ve Salovey'in konuyla ilgili çalışmaları ve elde ettikleri bulgular konunun kuramsal gelişimine önemli katkılar sağladığı gibi, aynı zamanda yakın tarihli birçok çalışmanın da önemli bir referans kaynağı niteliğindedir. Bu ikilinin çalışmaları duygu ve zeka ilişkisinin yanı sıra motivasyon, kişilik vb. geniş bir perspektifi kapsamı bakımından da önem taşımaktadır. Bu doğrultuda Mayer ve Salovey duygusal zekayı sosyal ve bireysel bir zeka türü olarak şöyle tanımlamaktadır (Mayer ve Salovey, 1997: 10):

“Duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; düşüncelere rehberlik edecek biçimde hisleri üretme ve kullanma yeteneği; duyguları veya duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları düzenleme ve ifade etme yeteneğini içerir.”

Mayer ve Salovey duygusal zekanın yetenek alanlarını ele alıp değerlendirmişler ve çok faktörlü duygusal zeka ölçeği geliştirmişlerdir. Mayer ve Salovey'in (1997) ilk dönem çalışmalarında geliştirdikleri 12 yetenek testinden oluşan bir duygusal zeka ölçeği olan MEIS (The Multifactor Emotional Intelligence Scale-Çok Yönlü Duygusal Zeka Ölçeği) yakın tarihli çalışmalarda profesyonel kullanım için revize edilmiş ve yeni versiyonu ile MSCEIT adını taşıyan yetenek modeli ölçeği geliştirilmiştir.

Mayer, Salovey ve Caruso'nun (1999) geliştirdikleri ve kendi adlarının ilk harfini taşıyan MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) pek çok ölçüm aracını içeren bir duygusal zeka ölçüm standardıdır (Mayer vd., 1999: 269). MSCEIT üçlünün ilk dönem çalışmalarındaki MEIS'den daha kapsamlı olup, software destekli yeni versiyonu ile sanayide kullanılmaktadır. Duygusal zekayı kapsamlı bir yetenek modeli bakış açısıyla değerlendiren ölçek en yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri sunmaktadır. Ölçekte şekil (1) de yer alan duygusal zekanın dört alanı yani;

(1) duyguları algılama

(2) duyguları özümseme

(3) duyguları anlama ve

(4) duyguları yönetme boyutları 141 kategori içinde değerlendirilmektedir. Zeka test-lerinden esinlenerek geliştirilen ölçekte yer alan 4 alan ve 141 kategoride elde edilen puanların toplamı, bireyin duygusal zeka düzeyini belirlemektedir

### DUYGULARI DÜZENLEME

- Yetenek alanı:**
- Her türlü hoş ve hoş olmayan hislere açık olmak
  - Hisleri izleme ve yansıtma
  - Duygusal bir yapıyla, sunduğu bilgi veya yararına bağlı olarak bütünleşme, devam ettirme veya ayrılma
  - Bireyin kendisi veya diğerlerinin duygularını yönetmesi



### DUYGUSAL ENFORMASYONU ANALİZ ETME VE ANLAMA, DUYGUSAL BİLGİ ÜRETME

- Yetenek alanı:**
- Farklı duyguların birbiriyle olan ilişkilerini anlama
  - Hislerin nedenleri ve sonuçlarını algılama
  - Karmaşık hisleri yorumlama, duygusal karmaşalar ve çeşitli his yapıları
  - Duygular arasındaki geçişleri anlama ve öngörme



### DÜŞÜNCEYİ KOLAYLAŞTIRACAK DUYGULAR

- Yetenek alanı:**
- Bireyin olaylar, objeler ve diğer insanlarla ilişkili hislere dayalı düşüncelerini önceliklendirmesi ve yönlendirmesi
  - Hislerle ilgili değerlendirmeyi ve hafızayı kolaylaştıracak güçlü ve etkili duygular üretme ve çarıştırma
  - Çok yönlü bakış açısı geliştirecek mod geçişlerinden yararlanmak
  - Duygusal mod geçişlerini entegre etmek
  - Problem çözme ve yaratıcılığı kolaylaştırmaya uygun duygusal yapılar kurmak



### DUYGULARI ALGILAMA, DEĞERLENDİRME VE İFADE ETME

- Yetenek alanı:**
- Bireyin fiziksel ve psikolojik yapıları içinde duygularını tanımlayabilmesi
  - Diğerlerinin duygularını tanımlayabilme
  - Duygularını doğru biçimde ifade edebilme ve hislerle ilişkili ihtiyaçlarını ifade edebilme
  - Hislerin ifadesi/dışavurumunda doğru, yanlış, dürüst veya hilekarlık açısından ayırım yapabilme

Şekil (1) Duygusal Zekanın Kapsamlı Çerçevesi

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997: 87

### **Reuvan Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli ve EQ-i Ölçeği**

Reuven Bar-On duygusal zekayı “Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması” olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 1995: 5).

Bar-On'un duygusal zeka yaklaşımı gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans olgusu üzerine odaklanmaktadır. Bu bakımdan ilgili çalışmada geliştirilen ve ölçülebilen göstergeler insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından stratejik bir bakış sunabilir.

Bar-On'un *Duygusal Zeka Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i)* “neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahipler?” sorusunu temel alarak geliştirilmiştir. Ölçek duygusal zekayı ölçme konusunda ilklerden birisi olarak, psikolojik ölçüm literatüründe yer alan ilk duygusal zeka ölçeği niteliğini taşımaktadır. EQ-i 133 temadan oluşmakta ve 5'li likert değerlendirmesi ile 5 genel duygusal zeka alanından oluşmaktadır. İçsel iletişim, kişilerarası iletişim, stres yönetimi, uyum ve genel ruh hali/-modan oluşan 5 alan ise toplam 15 alt yetkinlik kategorisi ile ölçülmektedir (Bar-On, 1997: 12). Etkili performans öncülük eden EQ-i psikometrik ölçeği ve modeli kişisel bir performans değerlendirme aracı olarak istihdam alanında özellikle aday toplama, seçim, eğitim ve terfi süreçlerinde kullanabilmektedir. (bkz. Tablo 1)

### **Goleman'ın Duygusal Zeka Yetkinlik Modeli**

Amerikalı psikolog, New York Times'in eski muhabiri ve Harvard Üniversitesi öğretim üyesi Goleman duygusal zeka çalışması ile konunun popülerlik kazanmasına önemli katkılar sağlamıştır. Goleman'ın duygusal zeka tanımı “kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” dir (Goleman, 2000: 393). Goleman çalışmalarında duygusal zeka göstergeleri olarak tanımladığı duygusal zekanın beş unsurundan söz etmektedir. Bunlar: (1) öz bilinç, (2) öz yönetim, (3) motivasyon, (4) empati ve (5) ilişkilerde ustalık olarak sıralanabilir (Goleman, 2000: 395). Bu beş alan kendi içinde gruplara ayrılmakta ve her bir alan kariyer yaşamında başarı sağlamada ve etkili ilişkiler kurmada gerekli olan yetkinlikleri içermektedir. Goleman'ın modern yaşam, iş dünyası, danışmanlık ve eğitim alanlarına uygun çalışmaları bu yönde artan ihtiyaçları karşılamaya yönelik önemli katkılar sağlamıştır.

## EQ - i ÖLÇEĞİ VE ÖLÇÜM ALANLARI

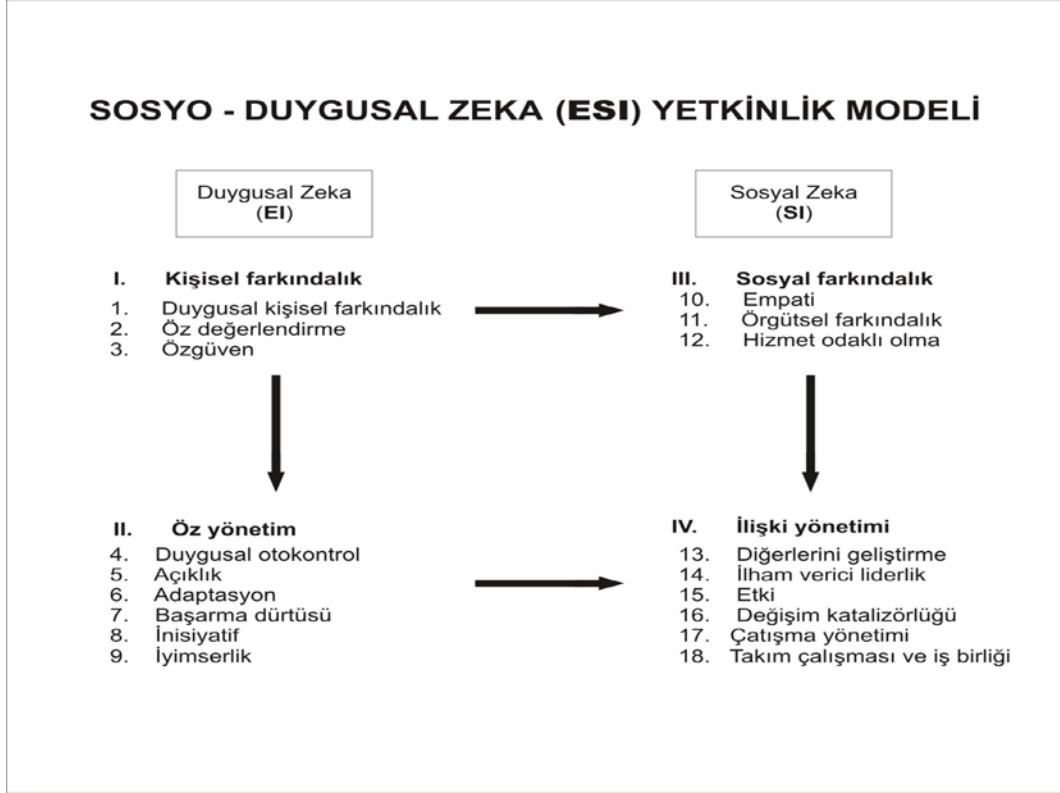
EQ-i Ölçeği	Ölçekte değerlendirilen DZ Yetkinlikleri
<b>İçsel</b>	<b>Kişisel farkındalık ve kendini ifade:</b>
Özsaygı	Bireyin kendisini doğru algılaması, kavrayışı ve kabul etmesi
Duygusal farkındalık	Kendi duygularına ilişkin farkındalık ve anlayış
Kendine güven	Bireyin kendisini, duygularını etkili ve yapıcı biçimde ifade edebilmesi
Bağımsızlık	Özgüvenli olma ve diğerleri üzerinde üzerinde duygusal bağımlılıktan uzak olma
Kendini gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak yönünde mücadele etme ve kişisel potansiyeli harekete geçirme
<b>Kişilerarası</b>	<b>Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler:</b>
Empati	Diğerlerinin ne hissettiğini fark etme ve kavrayış
Sosyal sorumluluk	İçinde bulunduğu sosyal grubu destekleme ve diğerleriyle işbirliği içine girme
Kişilerarası ilişki	İki yönlü tatmin edici ilişkiler kurma ve diğerleriyle iyi geçinme
<b>Stres yönetimi</b>	<b>Duyguyu yönetme ve düzenleme:</b>
Strese dayanıklılık	Duyguları etkili ve yapıcı biçimde yönetme
Dürtü kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı biçimde kontrol etme
<b>Uyum</b>	<b>Değişim yönetimi:</b>
Gerçekliği test etme	Kendi hislerini ve dışarıdaki gerçeklikle ilgili düşüncelerini objektif biçimde değerlendirme
Esneklik	Kendi hislerini ve düşüncelerini yeni koşullara adapte edebilmesi ve uyumlaştırması
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası bağlamda etkili biçimde problemleri çözme
<b>Genel mod</b>	<b>Öz motivasyon:</b>
İyimserlik	Pozitif olma ve yaşamın aydınlık yüzünü görme
Mutluluk	Kendini diğerleriyle ve genel olarak yaşamla ilişkilerinde tatmin olmuş hissetme

Tablo (1) EQ-i Ölçeği ve Ölçüm Alanları

Kaynak: Bar-On, 2006: 18

Sonraki dönemli çalışmalarında Boyatzis ve Goleman (2006) duygusal zeka yetkinlik-leri ve sınıflandırmasını geliştirerek 2 farklı boyutu içeren duygusal ve sosyal zeka (sosyo-duygusal zeka) kavramını ortaya atmışlardır (Boyatzis ve Goleman, 2006: 23). Buna göre kişilerarası alan (sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) sosyal zeka yetkinlikleri olarak sınıflandırılırken; kişisel/içsel alan ise (kişisel farkındalık ve öz-yönetim) duygusal zeka yetkinlik-leri olarak sınıflandırılabilir. Sosyo-duygusal zeka kavramı kişisel farkındalık ve duyguların kişisel yönetiminin davranışsal boyutları ile; diğerlerinin duyguları, ihtiyaçları, düşünce ve algılamaları ile ilgili kişilerarası farkındalık ve sosyal çevreyi yönetme, diğerleriyle çalışma becerilerinin davranışsal boyutları arasındaki farklılıkları içermektedir. Çalışma iş performansı ile insan kaynakları seçim süreçleri açısından önemli bir teorik altyapı sunmaktadır. Buna göre iş yaşamında başarı için gerekli olan sosyo-duygusal yetkinlikler “yüksek veya etkili performans öncülük eden bireyin kendisi ile ilgili (duygusal zeka) veya diğerleri hakkında (sosyal zeka) duygusal formasyonu fark etme, algılama ve kullanma yeteneği” olarak tanımlanabilir (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 24).

Goleman, Boyatzis ve McKee’in 2 genel boyut, 4 alt küme ve 18 yetkinlik sınıflandırmasından oluşan sosyo-duygusal yetkinlik modeli çalışmaları şekil (2) de yer almaktadır:



Şekil (2): Sosyo-Duygusal Zeka (ESI) Yetkinlik Modeli

Kaynak: Goleman vd., 2002a: 23

### DUYGUSAL ZEKA BOYUTUYLA İNSAN KAYNAĞI UYGULAMALARI

Yeni insan kaynakları uygulamaları daha güçlü ve samimi biçimde önce insan olma boyutlarını ve duyguları hesaba katmayı gerekli kılmaktadır. Duygular hesaba katılmadığında ise karşılaşılan ve yönetilmek zorunda olunan maliyetler artmaktadır; küskünlük, yüksek çalışan sirkülasyonu, çatışma ve iş tatminsizlikleri, üretim hataları, artan müşteri şikayetleri gibi. Organizasyonlarda duygusal zeka davranışlarının geliştirmek ve bu yöndeki pratikleri arttırmak müşteri/çalışan etkileşimleri, kaliteli hizmet sunumu, güçlü örgüt iklimi yaratmada pozitif yönde etki yaratmaktadır. Çalışanların içinde buldukları organizasyonlarda dikkate alınmasını ve tatmin olmayı istedikleri duygular ise şöyle özetlenebilir (Barutçugil, 2002: 213):

\*Aktivite arzusu: Katkıda bulunmak, aktif olmak ve değer yaratmak

\*Sahip olma arzusu: Amaçları, değerleri ortak sahiplenmek ve ait olmak

\*Güç arzusu: Karar almak ve etkili olmak için gerekli yetkilerle donanmak

\*İlişkileri geliştirme arzusu: Etkili iş ilişkileri kurmak, insanları etkilemek

\*Yeterlilik arzusu: Bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterlilik göstermek

\*Başarma arzusu: Eylemleri ve kararları ile amaca ulaşma yönünde sonuçlar almak

\*Takdir arzusu: Yaptıkları ile fark edilmek, ilgi ve takdir toplamak

\*Anlamlılık arzusu: Varlığının ve yaptıklarının bir anlam taşıdığını görmek

Duygusal zeka çalışmaları insan kaynakları profesyonellerinin çalışma yaşamı sorunlarının çözümüne ilişkin stratejik kararlarına katkı sağlayabilir. Dolayısıyla duygusal zeka ölçüm ve modelleri, işe alım sürecinden performans yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi aşamasında belirleyici ve önemli bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

## ***Duygusal Zeka ve İnsan Kaynağı Seçimi***

Doğru işe doğru insan kaynağı seçimi çabalarında, adayların duygusal zeka yetkinlikleri etkili bir gösterge midir? Eğer öyle ise bu göstergeleri ölçmek mümkün müdür? Bu ve benzeri soruların yanıtları bizi duygusal zeka ile istihdam süreçleri arasındaki ilişkiye götürebilir.

Günümüzde işe uygun adayları belirleme çabalarında 'Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri ve Uygulamaları'ndan yararlanılmaktadır. Bu tarz görüşmelerde değerlendirilen yetkinlikler ise iletişim, duyarlılık, inisiyatif kullanma, zorluklar karşısında dayanıklılık, olumlu düşünme, motivasyonu koruma, insan ilişkileri gibi kişisel ve kişiler arası alanlara ilişkin kriterlerden oluşmaktadır. Potansiyel bir çalışanın işe uygunluğu ve iş yaşamında elde edebileceği başarı ve öngörebilmede araştırılan kriterler ise temelde duygusal zeka özellikleri ile yakından kesişmektedir.

Soyut bir alan olan duygusal zeka istihdam alanında somut etki ve sonuçlar yaratabilmektedir. Duygusal zekanın insan kaynaklarına kattığı değer yanında, eksikliklerinin de yüksek düzey personel devrine neden olacağı görülmektedir. Kozmetik Firması L'Oreal'de duygusal yeterlilik açısından güçlü yanları nedeniyle seçilmiş satış temsilcileri arasından ilk yılında ayrılanların oranı, seçilmelerinde yeterlilik profillerine itibar edilemiş oranlara göre yüzde 63 oranında daha düşük çıkmıştır (Goleman, 1998: 52). Dolayısıyla ilk aşamada iş gerekleri ve görev tanımlarına uygun duygusal zeka yetkinlikleri tanımlanmalıdır. Tanımlanan kriterler doğrultusunda soru formları oluşturulmalı, mülakatlar duygusal zeka boyutlarını hesaba katacak biçimde yapılandırılmalıdır. Adaylarda aranacak ve seçme kararını etkileyecek kriterler değerlendirilirken, geçerli ve güvenilir sonuçlar veren duygusal zeka testlerinden yararlanılmalıdır.

İş görüşmeleri insan kaynakları istihdam sürecinde etkili bir sosyal iletişim sürecidir. Sürecin ve karşılıklı etkileşimin çıktılarını sergilenen duygusal zeka göstergeleri pek çok biçimde etkilemektedir. Duygusal farkındalık, benlik bilinci, inisiyatif, empatik iletişim, duygusal kontrolü gibi duygusal zeka göstergeleri bireylerin işe girme süreçlerinde belirleyici rol oynamaktadır. İşverenlerin eleman alımında adaylarda ne aradıkları konusunda yapılmış bir anket çalışmasında belirli teknik ve uzmanlık becerilerinin yanında gerekli yetiler şöyle sıralanmıştır (Goleman, 1998: 21):

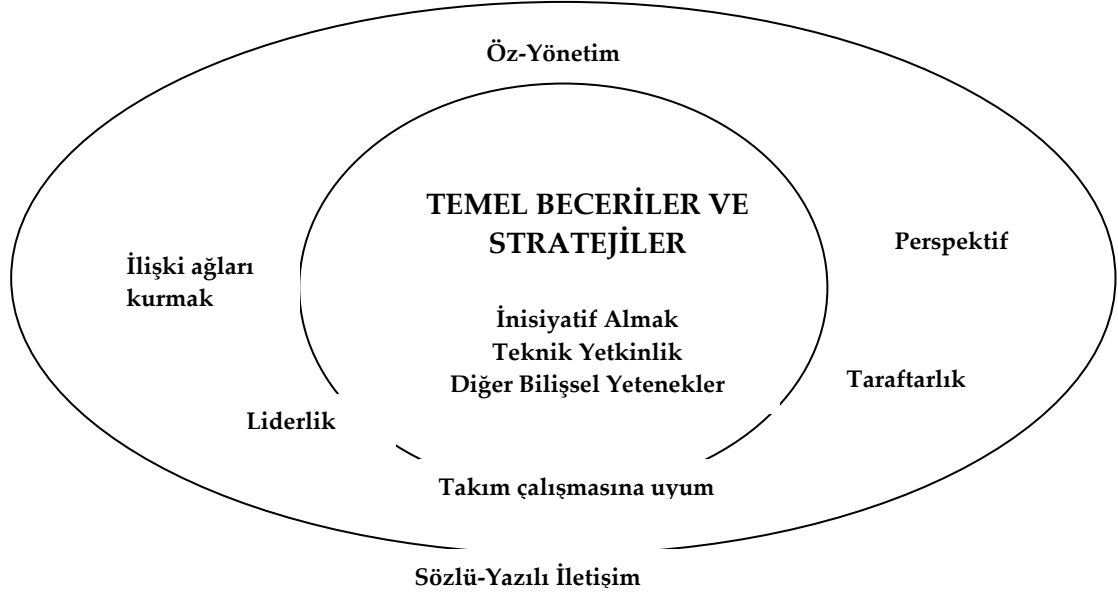
- \* Dinleme ve sözlü iletişim
- \* Uyum sağlayabilme ve yenilgiler ile engellere karşı yaratıcı tepkiler
- \* Kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kariyerini geliştirme ve başardığı işle gurur duyma
- \* Grup içi ve kişilerarası etkililik, işbirliğine ve takım çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkların yapıcı çözüm becerileri
- \* Kuruluş içinde etkililik, katkıda bulunma isteği, liderlik potansiyeli

İşe alma görüşmelerinde sözlü ve sözsüz iletişim göstergeleri -göz teması, gülümseme, başın kullanımı, duruş, kişilerarası mesafe kullanımı, enerji düzeyi, sesin tonunun ve hızının ayarlanması gibi- adayın işi alma performansında etkili değerlerdir. Forbes ve Jackson araştır-malarında, iş görüşmelerinde görüşmeciyile gülümseme, göz teması kurma ve öne eğilme, baş sallama gibi beden dilinde ilgi ve isteklilik göstergelerini kullanarak iletişim kuran adayların daha yüksek olasılıkla işe önerildiklerini ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada görüşmede reddedilen adayların daha çok dik bakış, daha az gülümseme ve göz temasının zayıf olması, güvensiz duruş gibi sözsüz iletişim tarzları nedeniyle işi kaybettikleri tespit edilmiştir. (Forbes ve Jackson, 1980: 66) Yöneticilerle iş görüşmelerinde adaylardan beklentileri konusunda yapılan görüşmelerde adayların ön sıra öğrenci olmaları veya akademik parlak notlarından çok; onların kampüs yaşamlarındaki sosyal, sportif faaliyetleriyle ilgilendiklerini ve esneklik, uyum, yüksek motivasyon, işbirliği ve özdenetim gibi duygusal yeterliliklerini araştırdıklarını ortaya konmuştur. Bunun nedeni olarak ise yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların kendilerine ve kurumlarına daha çok bağlı olup, çevresine pozitif enerji yaydıklarını ve üretken bir profil çizdiklerini belirtmişlerdir (Özdemir, 2006: 66)

Bell Laboratuvarları'ndaki araştırmalarda yöneticilere "Eğer yeni bir şirket kursaydınız ve şu anki mevcut personeliniz arasından sadece 10 bilişim profesyonelinizi seçme şansınız olsaydı, kimleri seçerdiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Araştırmada yöneticiler star performansı ile ilgili araştırdıkları kriterler arasında yaratıcı çözümler



bulmayı ve kritik problemlerin çözümü sırasında meslektaşlarına destek vermeyi öncelikli değerlendireceklerini belirtmişlerdir. Böylece Bell Laboratuvarı yöneticileri yüksek verimliliği etkileyen iki kategori üzerinde –bilişsel yetenekler ve çalışma stratejileri- uzlaşmışlardır. Bell Laboratuvarları'nda çalışmaya başlayan bir mühendisin sahip olması gereken ve DZ yetileriyle kesişen 9 strateji; inisiyatif almak, ilişki ağları kurmak, öz-yönetim, takım çalışmasına uyum, liderlik, taraftarlık, perspektif (öncelikleri belirleyebilmek, bütünü görmek), sözlü ve yazılı iletişim (show and tell), ve örgütsel kavrayış/ustalık şeklindedir Kelley ve Caplan, 2000: 129) (bkz şekil 3)



Şekil (3): Mühendisler İçin Bir Uzmanlık Modeli: Başarı İçin Tanımlanan Dokuz İş Stratejisi

Kaynak: Kelley ve Caplan, 2000: 131.

### **Duygusal Zeka ve Performans Yönetimi**

Duygusal zeka literatüründe performans ve başarı ilişkisine değinen çalışmalarda elde edilen bulgular, geleneksel zeka IQ'nun iş performansının oldukça düşük düzey bir öngörüsü olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Hunter ve Hunter (1984) en iyi IQ düzeyine sahip olmanın iş performansında %25lik bir varyans olduğunu öngörürken (Hunter ve Hunter, 1984: 73) Sternberg (1985) %10'luk bir varyansın daha gerçekçi bir değerlendirme olacağını önermektedir (Sternberg, 1985: 45). İlgili araştırmalarda iş performansını analitik becerilerden çok, baskılarla başa çıkabilme, duyguları kontrol edebilme ve diğerleriyle iletişim kurabilme yeteneklerinin etkilediği görülmektedir.

Bireyin duygusal zeka yetkinlikleri- yüksek performans ilişkisini incelemeye yönelik olarak uluslar arası bir petrol şirketinde 5 fonksiyonel görev rolü analiz edilmiştir (Mount, 2006: 106). Kurumsal stratejist, uluslar arası iş geliştirme yöneticisi, uluslar arası müzakereci, uluslar arası hizmet yöneticisi ve uluslar arası yapı denetim proje yöneticisi ile müzakere ve odak grup görüşmeleri yapılmış; her bir rolün en sıklıkla 10 yetkinlik kullanımını gerektirdiği tespit edilmiştir. Uluslar arası iş çevrelerinde yüksek performans elde etmede gerekli olan ve çekirdek yetkinlikler olarak nitelendirilen kriterler ise 3 temel alanda kategorize edilmiştir: (1) IQ-bilişsel zeka ile ilgili davranışlar (2) EQ-duygusal zeka ile ilişkili davranışlar ve (3) bilgi-beceri-uzmanlık ile ilişkili davranışlar. Elde edilen bulgular ise bireylerin iş rollerini gerçekleştirmeleri için bu üç yetkinlik alanının gerekli ve iç içe geçmiş alanlar olduğu yönündedir. Bununla birlikte çekirdek yetkinlik modelinin dağılımı duygusal zeka için %44, IQ %19 ve uzmanlık için ise %38 oranında elde edilmiştir. Çalışmada ilginç ve dikkate alınması gereken tespit ise duygusal zeka yetkinliklerinin performansa katkı sağlamada 2 temel rolü üstlendiği varsayımdır. Bunlardan ilki, bireyin bilişsel yetenekleri ile uzmanlığına kaldıraç gücü sağlayan katalizör rolü oynaması ile ikincisi başarıya motivasyonu, etki yoluyla hedeflere ulaşma ve faaliyetler için gerekli olan etki, kontrol ile yön ve gayreti bireye sunmasıdır (Mount, 2006: 118).

<b>Bilişsel Zeka</b>	<b>Duygusal Zeka</b>	<b>Beceriler &amp; Bilgi / Uzmanlık</b>
Analitik düşünce Kavramsal düşünce Bilgi araştırma	Başarı motivasyonu Etki & etkileme Özgüven Takım çalışması & işbirliği Örgütsel farkındalık Empati Uluslararası esneklik	İş uzmanlığı Uluslararası kavrayış Müzakereler Stratejik oryantasyon Kültürlerarası duyarlılık Ev & yerel organizasyon dengesi
%19	%44	%38

**Tablo (2):** Bir Petrol Şirketi'nde DZ Yetkinliklerinin Sınıflandırması ve İşle İlgili Üç Yetkinlik Alanının Yüzdesele Dağılımı

**Kaynak:** Mount 2006: 113

Kelley ve Caplan (2000) organizasyonel boyutta, Bell Laboratuvarlarında araştırma grupları üzerinde, duygusal zeka-performans ilişkisini değerlendirdikleri çalışmalarında duygusal zekanın ortalama ile yüksek performans sergileyenler arasında farklılık yaratan güçlü bir gösterge olduğu fikrini ortaya koymuşlardır. Çalışmada değerlendirmeye katılan tüm takım üyeleri yüksek IQ düzeyine sahip olup, içlerinden bazıları diğer üyeler tarafından 'star' olarak değerlendirilmiştir. Kelley ve Caplan ne IQ ne de akademik performansın 'star' olmada iyi bir gösterge olamayacağını; duygusal zeka yeterliliklerinin ise bireylerin daha iyi olmalarında performansı ve star olma düzeylerini öngördüğü ve farklılaştırdığını göstermişlerdir (Kelley ve Caplan, 2000: 128).

Duygusal zeka-performans ilişkisi konusunda bir başka çalışmada 44 Avustralyalı iş takımlarının dokuz hafta boyunca izlenmiştir. Buna göre ilk haftalarda duygusal zekadan yüksek puan alan takımlar düşük puan alan takımlardan çok daha iyi performans göstermişler, buna karşın dokuz haftanın sonunda tüm takımların performans düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır. Çalışmada duygusal zeki bireylerin daha az zeki meslektaşlarına kıyasla, daha hızlı biçimde işbirlikçi ve etkili iş takımları oluşturduğu ortaya konmuştur (Jordan vd, 2002: 197).

Benzer nitelikli bir başka çalışmada Graves (1999) performansı öngörmek amacıyla duygusal zeka ve bilişsel yetenekler arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Ona göre bireylerin (a) etki ve (b) kişilerarası yetkinlikleri gösterme yetenekleri konusundaki farklılıklarını yorumlamada duygusal zeka ile bilişsel yetenekler eşit düzeyde önemli rol oynamaktadır. Graves çalışmasında duygusal zekanın organizasyonların insan kaynağı seçim süreçlerinde katma değer yaratan bir faktör olduğunu ifade etmektedir (Graves, 1999: 45).

Duygusal zekanın geliştirilebilir bir alan olarak seçim, çalışan gelişimi ve performans değerlendirme süreçlerinde kullanılabilir. Bu fikri destekleyen bir başka çalışma da duygusal zekanın çalışma ortamındaki rolünü inceleyen Caruso ve Wolfe (2002) tarafından geliştirilmiştir. Caruso ve Wolfe'nun ampirik çalışmalarında duygusal zeka ile (a) kariyer gelişimi (b) eleman seçimi (c) eğitim ve (d) yönetsel gelişim fonksiyonları arasındaki yakın ilişki olduğu ortaya konmaktadır (Caruso ve Wolfe, 2002: 155). İnsan kaynakları profesyonelleri için eleman seçimi, takım performansı yönetimi, eğitim, yönetsel gelişim alanlarında duygusal zeka model ve ölçümlerinden yararlanmak bu alanları değerlendirmeye farklı perspektif sunabilir ve örgütsel performansı arttırmada olumlu yönde etki yaratabilir

Bar-On'un EQ-i modeli duygusal zekanın performansa yönelik etkilerini ampirik biçimde ortaya koymaktadır. Bar-On ve diğerleri duygusal zekanın mesleki performans ve doğru işe doğru eleman üzerindeki etkilerini Amerikan Hava Kuvvetleri'nde değerlendirmiştir. Çalışmada asker adaylarının duygusal zeka ölçümleri yoluyla işe uygunluğu ve performanslarına ilişkin sağlam öngörüler elde edilip edilmeyeceği konusu test edilmiştir. Çalışmada ayrıca duygusal zeka ölçümleri yoluyla özellikle stresli ve tehlikeli koşullarda etkin performans gerektiren, savaş birimlerinde çalışacak asker adayların performans ve liderlik potansiyelinin tespitinin mümkün olup olmayacağı da değerlendirilmiştir. Çalışmaya Hava Kuvvetleri'nde 1171 aday katılmış, adayların duygusal zeka düzeyleri ölçülmüş ve performanslarıyla olan ilişkisi kıyaslanmıştır. Yüksek düzey performans gösteren adayların daha yüksek düzeyde kendini sunma, kişilerarası ilişkiler, mutluluk, empati, stres

yönetimi, sosyal sorumluluk ve problem çözme yetilerine sahip olduğu gözlenmiştir. Özellikle zor koşullarda çalışacak başarılı kurumsal komandolar; mevcut durum hızlı bir şekilde adapte olma, yüksek düzeyde esneklik (esneklik), yüksek düzeyde motive olma-iyimserlik (mutluluk), yüksek düzeyde öz güven ve inançla yapılması gerekeni yapma (öz-güven), iyi iş ortaya çıkarmak için kendi duygularını yönetme ve kontrol edebilme (stres yönetimi ve dürtü kontrolü) kategorilerinde başarılı sonuçlar elde etmişlerdir (Bar-On, 2006: 12).

Bar-On'un Amerikan Hava Kuvvetlerinde duygusal zekanın mesleki performans ve eleman seçimi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışması, bu alanda yürütülecek diğer çalışmalar için bir yol haritası niteliği taşımaktadır. 1996 öncesinde Amerikan Hava Kuvvetleri'nin aday toplama ve seçim süreçlerinde yanlış kararlara ilişkin yüksek mali kayıplar yaşanmış, yılda ortalama 100 yanlış karar için, yaklaşık 3 milyon dolar masrafa katlanılmıştır. Araştırma bulguları, öneriler, başarılı görüşmeler ve EQ-i ölçümleri sonucunda ise doğru adayların tespiti konusunda güçlü bir öngörü sistemi kurulmuş, başarılı ve başarısız adayları doğru belirleme konusunda %81 lik bir orana ulaşılmış ve finansal kayıplar ciddi düzeylerde (%92) azaltılmıştır (Bar-On 2006: 15).

Sıra dışı iş performansının belirlenmesinde IQ duygusal zekadan sonra gelmektedir. Farklı uzmanlar tarafından yapılan araştırmalar benzer sonuçlara ulaşmıştır ve elde edilen bulgular ikna edicidir. Tüm bu çalışmalar bize duygusal zekanın belirli boyutlarının performansını etkilediği ve duygusal zekanın ortalamasının üzeri IQ ile birleştirildiğinde iş performansı üzerinde farklılık yaratan bir faktör olduğuna ilişkin güçlü bulgular sunmaktadır. Bu analizlerin ulaştığı sonuçların tamamı duygusal zekanın iş başında (hemen hemen her işte) mükemmelliği yakalamada etkin bir rol oynadığına işaret etmektedir (Goleman, 1998: 12). Dolayısıyla performans yönetim çabalarında tanımlanan ve ölçülen yetkinlik kriterleri konusunda duygusal zeka ölçümlerinden yararlanılmalı ve bu yönde çalışanlar duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesine yönelik aktif eğitimsel uygulama ve danışmanlık hizmetlerine yönlendirilmelidir.

### ***Duygusal Zeka ve Kariyer Gelişimi***

Kariyer planlama, gelişimi ve karar verme süreçlerinde duygunun önemli bir rol oynadığını destekleyen araştırmalar duygusal deneyimin kariyer araştırmasına ve karar verme sürecine yardımcı olacak biçimde kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre duygularını tanıyan, güvenen, duygularının olayları nasıl etkilediğini algılayan ve onları etkili biçimde kullananlar kariyer yaşamlarında daha başarılı tercihler yapabilmektedir.

Çalışma ortamlarında ve organizasyonlarda yaşanan duyguların çalışanların kariyer gelişimleri üzerinde etkilerini inceleyen Hochschild ilk kez kullandığı '*duygusal emek*' (emotional labor) terimini , "*iş rolünün bir parçası olarak açıkça gözlemlenebilir ve arzu edilen yüz ve beden göstergelerini kullanarak hislerin yönetimi*" biçiminde tanımlamıştır (Hochschild, 1983: 7). Duygusal emek kavramı örgütsel yaşamda profesyonel ilişkilerde talep edilen duyguları sergilemek için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol becerisi olarak da tanımlanabilir. Böylece duygusal emek bir ücret karşılığında satılır, bireyin hoş veya sakın görünmesi karşılığında kendisine ücret ödenmesi gibi. Çalışanlar diğerlerinin duygularını etkilemek için duygusal emek sergilerler, böylece kendilerinden beklenen iş rollerini gerçekleştirerek ürün/hizmeti müşteriye satabilir veya herhangi bir konuda karar alabilirler.

Young ve diğerlerinin konuyla ilgili çalışmaları da kariyer yönetimi ile duygu ilişkisine ışık tutar niteliktedir. Buna göre duygular o kişinin niyeti, amaçları, hedefleri, planları, ve ihtiyaçları ile yakından ilişkilidir. Onlara göre kariyer yapısını anlama ve açıklamada duyguların önemini sunan üç neden söz konusudur. Bunlar (Young vd., 1997: 38):

(a) *Duygu eylemi motive eder ve ona güç katar.* Bazı kariyer eylemlerinin engelleyici, mücadele gerektiren, veya sıkıcı olduğunu göz önüne alırsak, bir kişinin bu eylemleri başlatması ve sürdürmesi için duygu ile kendini güçlendirmesi ve gerekli enerjiyi kazanması zorunludur.

(b) *Duygu, eylemi kontrol eder ve ayarlar.* Bu ise insanların eylemleri konusunda karar vermek için içsel süreçlerine güvendikleri anlamına gelir.

(c) *Duygular kariyerlere erişim, yöneltme ve kariyerler hakkında öykü (bilgi) geliştirebilirler.* Kariyer kişinin yaşamında kaygı, heyecan, sevinç gibi pek çok duygunun kaynağını oluşturduğu için kariyer hakkında öyküler geliştirirken ve kariyer yapılandırırken duygulardan büyük ölçüde yararlanılmaktadır.

Bir başka çalışmada da kariyer geliştirmede duygunun etkin rolüne işaret edilmektedir. Buna göre kariyer seçiminde karar verme becerileri, kariyer yönetim becerileri ve kariyer geliştirme konuları tartışılırken, duygusal deneyim, ifade ve duygu iletişimi birarada düşünülmelidir (Kidd, 1998: 278). Kariyer yaşamı ile duygusal yaşamı birbirinden ayrı tutmak ve değerlendirmek oldukça güçtür. Kariyer yaşamına ilişkin kararların kararsız ve değişken olduğu dönemlerde, kariyer seçim sürecinde duyguları uygun bir biçimde kullanma yeteneği, hızla değişen kariyer ortamıyla baş edebilmek için gerekli ve oldukça kritik bir yetenek olacaktır (Emmerling ve Cherniss, 2003: 154).

Birey meslek araştırması ve kariyer uyum süreçlerinde duyguların motive edici özelliklerinden yararlanmalıdır. Bu süreçte pozitif duygulara odaklanmak (başarıyı zihinde canlandırma, hırs, olumlu bakış açısı vb.) bireyi cesaretlendirir, bilgi araştırma ve yılmadan iş arama davranışına devam etmesini sağlayabilir.

Duygusal zeka yetkinlikleri kariyer yaşamında mükemmellik yakalamada etkilidir. Örneğin sigorta, banka sektöründe müşteri ilişkileri, satış pozisyonları yüksek düzeyde vicdanlılık, öz denetim, hizmet odaklı olma ve empati gerektirirken, sağlık sektöründe hemşire, doktor gibi mesleklerde yardımseverlik, empati, stres yönetimi yetkinlikleri, akademik alanda öğretim üyeliği, okutman gibi pozisyonlarda insanları etkileme, ikna, başarıya dürtüsü gibi yetkinlikler ön plana çıkmaktadır. Kariyer gelişiminde her pozisyon ve alanda hepimizin bir dereceye kadar bilişsel beceriye ihtiyacı vardır, ancak bu becerilerde diğerlerinden iyi olmak lideri star kılmamaktadır. Vasatla en iyiler arasındaki farkı yaratan daha çok duygusal yeterliliklerdir. (Goleman 1998: 46).

### ***İnsan Kaynağı Eğitimi ve Duygusal Okuryazarlık***

İnsan kaynağını geliştirmeye yönelik profesyonel eğitimler bireyleri işe hazırlamakta ve/veya değişimlere adapte olmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu konuda rasyonel konulardan çok gelişime yönelik, değişim yaratmayı amaçlayan, interaktif, yaratıcılık unsurlarını içeren eğitimlere yönelik taleplerin artması ise duygusal zeka ve iletişim eğitimlerini gündeme getirmektedir.

Duygusal zeka, beynin duyguları, dürtüleri ve güdülerini düzenleyici bölümü olan limbik sistemde ortaya çıkmaktadır. Oysa piyasada yürütülen eğitim programlarının bir çoğu, analitik ve teknik yeteneği düzenleyen beynin neokorteks alanına yöneliktir. Bu bağlamda, yapılması gereken limbik sistemi hedef alan, insanların eski davranışlarını bırakmalarını ve yeni alışkanlıklar edinmelerini sağlayacak yetiştirme programları geliştirmektir (Goleman, 1998: 114)

Duygusal zeka alanının geliştirilebilir bir zeka alanı olması, yaş ve deneyimlere bağlı olarak gelişim göstermesi, organizasyonların bu alana yönelik dikkat ve yatırımlarını arttırmıştır. Duygusal zeka ve iletişim eğitimleri şüphesiz insan kaynağının gelişimine hassasiyetle yaklaşan ve en üst yönetimden tüm operasyonel düzeylere kadar etkili biçimde nüfuz etmek isteyen tüm kurumlar için önemli bir katma değerdir. Bununla birlikte sözü edilen katma değeri yaratması için eğitimlerin hangi ihtiyaçlar doğrultusunda, nasıl, kimler tarafından, kimlere, ne kadar sürede, ne kadarlık bir maliyetle verileceği konusunda seçici davranmak ve duygusal zeka eğitimlerinin etkinliğini ölçmek gereklidir.

*Bireyin durumu dış dünyada yaşadığı deneyimleri ile iç dünyalarında bu deneyimlere verdiği tepkilerine bağlı olarak sürekli değişmektedir. Çevreyle gösterdiğimiz etkileşimlerle oluşan deneyimlerimiz ise aynı zamanda duygusal gelişimi de sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel yaşam içinde olaylara ilişkin gelişen ve geliştirilen duygular bireyin gelişiminde önemli deneyimler olmaktadır. Duygusal gelişimi ifade eden duygusal okuryazarlık (emotional literacy) kavramı 'duygulara ilişkin açık ve yararlı sözlük geliştirmeyi ve duyguları fark edip, onlara duyarlı olmayı' içermektedir (Cooper, 1997: 32). Duygusal okuryazarlık bireyin kendi duygularını hissetme, diğerlerinin ihtiyaçlarını dinleme ve yanıt verme olarak da tanımlanabilir. Duygusal anlatımları okuma becerisi olarak da yorumlanabilen duygusal okuryazarlık düzeyi, dünyayı ve aktarılan mesajları yararlı biçimde algılamayı, anlamlandırmayı sağlamaktadır. Böylelikle duygusal zeka olgusunun geliştirilebilir bir alan olması, yaş ve deneyimlere bağlı olarak gelişim göstermesi, organizasyonların ilgi ve yatırımlarını bu alana yöneltmiştir. Çalışanların duygusal okuryazarlık düzeylerini geliştirmeye yönelik eğitsel uygulamalar pazarda talep yaratan yeni alanlar olmaktadır.*

## **SONUÇ**

Organizasyonların içinde yer alan çalışanlar kendi yaşam öyküleri ve varolma biçimleriyle organizasyonun duygu iklimini etkileyen ve etkilenen sosyal bir sermaye olarak algılanmalıdır. Giderek yükselen ve gelişen hizmet sektöründe yer alan hizmet çalışanları-nın sunmak zorunda oldukları duygusal iklim, insan kaynakları yönetimi disiplininin duyguyu iş yaşamında değerli bir sermaye olarak algılaması ve bu alana çalışmalarını odaklaması ile duygular artık güçlü bir şekilde organizasyonların gündemindedir.

İçinde bulunduğumuz çağın değişken dinamiklerine bağlı olarak iş yaşamında stres, psikolojik yıldırma ve duygu kontrolünü güçleştiren duygusal baskıların dozajı her geçen gün artmaktadır. Öte yandan kapitalizm gerçeği hislerimizi ve tepkilerimizi kendi düzenine uyarlamakta, bu sistem içinde duygular geri plana itilmekte, özel yaşam ve duygularımız da ticarileşmektedir. Geri plana itilen ve yönetilemeyen duygular yöneticileri ve organizasyonları daha fazla yıpratmakta ve finansal, itibar ve müşteri kayıpları yaşatabilmektedir.

Çalışma yaşamına ilişkin kurgular, kurallar değişmektedir. Salt mesleki uzmanlık ve analitik becerilere dayalı çalışma stilleri günümüzde talep edilen liderlik tarzı, beklenen performans ve başarıyı karşılamada yetersiz kalmaktadır. Çalışanların duygusal zeka düzeyleri onların diğerleri arasından sıyrılmalarında etkili bir faktör olmaktadır. İçsel ve kişilerarası iletişimde duyguları kontrol edebilme yeteneği çalışanların bölüm yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmasını olanaklı kılmakta ve bu durum iş tatminini yükseltmektedir. Çalışanların pozitif duygusal durumları iş çevresi ve organizasyon için olumlu bir etki ve güçlü bir çekim alanı yaratmaktadır. Bu tür çalışanlar çalışma arkadaşları, üstleri ve astları tarafından daha çok kabul görmektedirler. Benzer biçimde duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların hizmet sektöründe daha başarılı oldukları görülmektedir. İyimser, gülyüzlü ve yardımsever bir satış danışmanı kötümser ve agresif bir satış danışmanına kıyasla daha başarılı satış sonuçları elde etmekte ve müşteri memnuniyetini yükseltmektedir. Bu yüzden duygusal zeka gerek birey gerekse örgütsel performansı doğrudan ilgilendiren bir saha olarak algılanmalıdır.

Çalışmamızda sunulan kuramsal model ve araştırmaların bulguları ışığında insan kaynakları süreçlerine ilişkin önerileri şöyle özetlemek mümkündür:

- Doğru işe doğru eleman sürecinde adayların mesleki ve analitik becerilerinin yanı sıra, duygusal zeka özelliklerinin değerlendirilmesi; bu yönde zaman- maliyet etkinliğine katkı sağlayan, bir öngörü ve sınıflandırma aracı olarak geçerli ve güvenilir duygusal zeka ölçeklerin kullanılması
- Kurumun duygu ikliminin olumlu yönde kurgulanması; iyimserlik, yardımseverlik, sorumluluk, duyarlılık, öz güven gibi pozitif değerlerin çalışanlara benimsetilmesi
- Çalışanların mesleklerinde sergilemeleri gereken duygusal emek kurallarını –müşteriye gülyüzlü hizmet sunma, çatışmalara yapıcı ve objektif biçimde yaklaşma gibi- kendilerine açıklayıcı biçimde sunan kılavuz kitapçıklarının oluşturulması
- Organizasyonun tüm çalışanları için duygusal zeka yetkinliklerini geliştirme-lerine katkı sağlayacak biçimde, duygu deneyimleriyle zenginleştirilmiş interaktif eğitimlerin organize edilmesi
- Çalışanların deneyimlerinden kendilerine katkı sağlayacak dersler çıkarmaları, yapıcı ilişki yönetimi, müzakere becerileri, zor ve stresli koşullarla başa çıkabilmeleri vb. duygusal zeka yetilerini geliştirmelerinde kendilerine rehberlik edecek koçluk sisteminden yararlanma
- Performans değerlendirmelerinde yetkinliklerin belirlenmesinde duygusal zeka kriterlerinin dikkate alınması, değerlendirmelerde duygusal zeka ölçüm-lerinden yararlanılması; sonuçların ise ücret, terfi ve potansiyel lider adaylarının tespiti gibi kararlara yansıtılması vb.

Sonuç olarak insan duygularının kapitalist düzen içinde makineleştiği bir dönemde, insan kaynakları profesyonelleri duyguların örgütsel yaşam içindeki değerini dikkate almalı ve bu değeri yükseltecek yöntemleri ivedilikle uygulamaya yönelmelidirler.

## KAYNAKÇA

- BAR-ON, R. (1995), *EQ-I: The Emotional Quotient Inventory Manual: A Test of Emotional Intelligence*, New York: Multi-Health Systems.
- BAR-ON, R. (1997), *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Technical Manual*. Toronto Multi-Health Systems.
- BAR-ON, R.-Handley, R.-Find, S. (2006), "The Impact of Emotional Intelligence on Performance", Druskat, Vanessa U.- Sala, Fabio –Mout, Gerald (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*, Lawrence Erlbaum Assoc.Pub., USA, s.12-18.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s.213.
- BOYATZİS, R.E.-GOLEMAN, D. (2006), *Emotional and Social Competency Inventory*, Boston: The Hay Group, s.23.
- CARUSO, D.R.-WOLFE, C.J (2002), "Emotional Intelligence in the Workplace", J. Ciarrochi, J. Forgas, J. Mayer (Eds.) *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*, Philadelphia: Psychology Press, s. 150-167.
- COOPER, R. (1997), "Applying Emotional Intelligence In The Workplace", *Training and Development*, Vol:51, Issue:12., s.32.
- EMMERLING, R. J.-CHERNISS, C. (2003), "Emotional Intelligence and The Career Choice Process", *Journal of Career Assessment*, Vol:11, No:2.
- FORBES, R.J.-JACKSON, P.R. (1980), "Non-Verbal Behaviour and the Outcome of Selection Interviews", *Journal of Occupational Psychology*, 53., s66.
- GARDNER, H. (1983), *Frames of Mind*, New York: Basic Boks
- GOLEMAN, D. (1996), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, London, Bloomsbury Pub.
- GOLEMAN, D. (1998) *İş Başında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul, s.12-53.
- GOLEMAN, D.-BOYATZIS, R.E.-MCKEE, A. (2002a), *Leadersip and Emotinal Intelligence*, Boston Harvard Business School Press, s.23-27.
- GOLEMAN, D. ; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2002b). *Yeni Liderler*, (Çev: Filiz Nayır-Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, D. (2000), *İşBaşında Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul., s.393-397.
- GOLEMAN, D.(2007), *Sosyal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul, s.16.
- GRAVES, J. G. (1999), *Emotional Intelligence and Cognitive Ability: Predicting Performance İn Job Stimulated Activities*. San Francisco: California School of Professional Psychology, s.45
- HOCHSCHILD, A. (1983). *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press, s.7.
- HUNTER, J.E. ve HUNTER, R.F. (1984), "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", *Psychological Bulletin*, 76 (1), s.72-93.
- JORDAN, P.J.-ASHKANASY, N. M.-HARTEL, C.E.J.-HOOPER, G.S. (2002), "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resources Management Review*, 12(2), s.195-214.
- KELLEY R., Caplan, J. (2000) "How Bell Labs Creates Star Performers", *Harvard Business Review*, s.128-132.
- KIDD, J. (1998), "An Absent Presence in Career Theory", *Journal of Vocational Behaviour*, Volume:52, London, s.278.
- KONRAD, S.-HENDL, C. (2003), *Duygularla Güçlenmek*, (Çev: Meral Taştan), Hayat Yayınları, İstanbul., s.22

MAYER; J.D- SALOVEY, P (1997). "What is Emotional Intelligence?", Salovey P and Sluyter, D (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, s.87.

MAYER, J.D., CARUSO, D.R. and SALOVEY, P. (1999), "Emotional intelligence meets standards for traditional intelligence", *Intelligence*, Vol. 27 No. 4, pp. 267-98.

MOUNT, G. (2006), "The Role of Emotional Intelligence in Developing International Business Capability EI Provides Traction", Druskat, Vanessa U.- Sala, Fabio –Mout, Gerald (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*, Lawrence Erlbaum Assoc.Pub., USA, s.97-122.

ÖZDEMİR, G., (2006), *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları, s.66.

Random House Dictionary of The English Language (1973), s. 476

RAFAELI, R.-SUTTON, R. (1987), "Expression of Emotion As A Part of The Work Role", *Academy of Management Review*, Vol:12, No:1.

SALOVEY, P.-MAYER, J.D. (1990), "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9. 185-211.

STEINER, C. (1997), *Achieving Emotional Literacy*, Avon Books, New York.

STERNBERG, R.J. (1985), *Beyond IQ: A triarchic Theory of Human Intelligence*, New York, Cambridge University Pres, s.45-129.

THORNDIKE, E.L. (1920), Intelligence and Its Uses, *Harper's Magazine*, Vol: 140, s.228-235.

YOUNG, R.A.-PASELUIKHO, M.A.-VALACH, L. (1997), "The Role of Emotion in The Construction of Career In Parent-Adolescent Conversations", *Journal of Counseling and Development*, Vol:76, s.38.