

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKA

Sibel SÜ ERÖZ^[*]

ÖZET

Son yıllarda duygusal zeka ve önemi işletmelerce de kabul edilmekte ve konu iş dünyasında giderek artan bir ilgiyle takip edilmektedir. IQ dediğimiz bilişsel zeka türü insanların işe girebilmesine olanak sağlarken insanın o işte kalabilmesi ve ilerleme gösterebilmesi duygusal zekanın katkısıyla olabilmektedir. Teori ve uygulama bilgisi açısından yeterli olarak görülen birçok insan, iş yaşamında duygusal zeka yetersizlikleriyle sorun teşkil edebilmektedir. Bu yetersizlikler hem bireysel anlamda hem de örgütler açısından amaçlara ulaşılmasında engel olarak görülmektedir. Duygusal zeka kavramı da bu noktada çok daha büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın genelinde duygusal zeka kavramının gelişimi ile ilgili genel bilgilere yer verilmekte ve duygusal zekanın örgütler açısından önemi, duygusal zeka ve karar verme ilişkisi, duygusal zekanın bireyin duygusal zekası ve takımların duygusal zekası açısından etkileri çerçevesinde ortaya konmaya çalışılmakta ve örgütlerde duygusal zeka ile ilgili yapılan çalışmalar sunulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütler, İşgörenler, Duygusal Zeka

^[*] Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi

Emotional Intelligence In Organizations

ABSTRACT

In recent years, emotional intelligence and its importance has been accepted by the managements of enterprises and the topic has gained increasing interest in business world. Cognitive intelligence to call the IQ, while allowing people to get into work, that people keep it and demonstrate advancement can be the contribution of the emotional intelligence. Many people are seen as sufficient in terms of information theory and the practice may pose a problem in the inability of emotional intelligence in business. These inadequacies the achievement of the objectives in terms of both individual sense of both organizations is seen as an obstacle. The concept of emotional intelligence is of great importance at this point. Throughout the study are given general information about the development of the concept of emotional intelligence and to put forward within the framework of emotional intelligence is related to importance of emotional intelligence in organizations, relationship with emotional intelligence and decision-making, its implications for the individual's emotional intelligence and emotional intelligence of teams and there are studies are associated with emotional intelligence in organizations.

Keywords: Organizations, Employees, Emotional Intelligence

1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılın işletmecilik anlayışına bakıldığında, sürekli değişen ve gelişen yönetim modellerinde artık insana yatırım yapılması gerekliliğinin ortaya çıktığı ve işletmenin en önemli değerinin insan olduğunun anlaşılıp kabul edildiği görülmektedir. Bu anlayışla beraber işe alım kriterlerinde çalışanın sadece eğitim ve ne kadar teknik beceriye sahip olduğu değil aynı zamanda çevreyle olan iletişim ve etkileşimi de önem kazanmaktadır.

Duyusal zeka kavramı işletme literatüründe giderek artan bir önemle yer almaktadır. Geleneksel zeka (IQ) insanların işe girebilmelerini sağlarken, duygusal zeka (EQ) işteki başarıyı belirleyen önemli bir etken olarak görülmektedir.

Örgütlerde duygusal zeka konusunun 19. yüzyıldan sonra ivme kazandığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenleri olarak ise; yapılan çalışmalarla IQ'nun başarıda tek ölçüt olmadığının ispatlanması, sosyal bilimlere olan ihtiyaç ve yönelişin

giderek artması ve insan odaklı yaklaşımların önem kazanması gibi gelişimler sıralanabilir. Bu gelişimlerden hareketle 1920’li yıllara gelindiğinde, zekanın bilişsel olmayan boyutlarının kişisel yaşam ve kariyer yaşamında başarı için gerekli olduğuna ilişkin görüşler hız kazanmaya başlamıştır (Yaylacı, 2006: 45). Goleman’ın 1998 yılında “İş Başında Duygusal Zeka” adlı kitabını yayımlaması işletmelerin konuya olan ilgisini arttırmıştır.

Bu bulgular ışığında duygusal zeka kavramının örgütsel açıdan da incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın literatüre olan katkısı bu yöndedir. Bu bağlamda öncelikli olarak duygusal zekanın tanımı ve gelişimi aktarılacak daha sonra duygusal zekanın örgütsel yaşamdaki yansımaları üzerinde durulacaktır.

2. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI VE GELİŞİMİ

Yapılan literatür çalışmasında 1920’li yıllarda Thorndike’nin sosyal zeka kavramını öne sürmesiyle duygusal zekanın temellerinin atıldığı görüşünün kabul edildiği görülmektedir. Bu yıllarda pek çok araştırmacı sosyal yetenek ve davranışların tanımlanması ve değerlendirilmesine odaklanmışlardır. Edgar Doll 1935’de çocuklarda sosyal zeka davranışlarını ölçen ilk testi tasarlayarak yayımlamıştır (Bar-On, 2006: 1).

Daha sonra IQ testlerinin babası sayılan David Wechsler tarafından bu konudaki duygusal faktörler keşfedilmiştir. Wechsler, 1940 yılında yayımladığı “Non-Intellective Factors in General Intelligence” adlı çalışmasında (www.indiana.edu., 2012) genel zekanın entelektüel olmayan özelliklerinin her türlü ölçüme tabi tutulabileceğini belirtmiştir. Bu tez aynı zamanda duyuşsal ve konatif yetenekleri tartışmıştır. Wechsler entelektüel olmayan yetenekleri “duygusal ve çaba gerektiren” yetenekler olarak tanımlamıştır (Freshman ve Rubino, 2002: 3).

1948 yılında bir başka Amerikalı araştırmacı R.W. Leeper “Duygusal Düşünce” adını verdiği kavramın mantıklı düşünceye katkısı olan bir kavram olduğunu savunmuştur. Bu tez psikolog ve eğitimler tarafından pek dikkate alınmamıştır. Tek istisna 1955 yılında “Mantıksal ve Duygusal Terapi” tezi ile ortaya çıkan Albert Ellis’tir (Stein ve Book, 2003: 29).

1950’lerde Abraham Maslow insanların duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçlerini nasıl geliştirebileceği hakkında çalışmalar yapmıştır. Maslow’un “İnsan Potansiyeli” adlı çalışması konuyla ilgili yeni çalışmaları teşvik etmiştir. Bu çalışma 1970 ve 1980’lerde insan kapasitesiyle ilgili çok sayıda yeni bilimin gelişme-

sine liderlik etmiştir. Yapılan çok ciddi araştırmalar hem zeka hem de duyguların tanımlarını ortaya çıkarmıştır (Freedman, 2009).

1983 yılında Harvard Üniversitesi'nden Howard Gardner çoklu zekalar ve intra fizik kapasite kavramlarını öne sürmüştür. (Stein ve Book, 2003: 30). Yakın zamanda duygusal zeka üzerine yapılan araştırmaların çoğu Gardner'ı esas almaktadır. Duygusal zeka terimini kullanmasa da içsel zeka ve kişilerarası zeka olarak öne sürdüğü zeka çeşitlerine model olarak başvurulmuştur (Quebbeman ve Rozell, 2002: 128). Çoklu zeka teorisini üreten Gardner, çalışmalarında sosyal zeka kavramını kullanmış ve sosyal zekayı; bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim zekasından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir (Yaylacı, 2006: 46). Gardner, Thorndike'den sonra duygusal zeka kavramına temel oluşturan ikinci bilim adamıdır denilebilir.

Duygusal zeka teriminin ilk kesin referanslarından biri Dr. Wayne Payne'nin doktora tezidir (Bastian, 2005: 32). Wayne Payne doktora tezini 1985 yılında "Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekanın Geliştirilmesi" (A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence) adıyla yayımlamıştır (Hein, 2009). Wayne Payne, doktora tezinde çağdaş toplumların yüz yüze kaldıkları pek çok sorunun; analitik zeka noksanlığı, depresyon, bağımlılık, hastalık, şiddet ve hatta dini çatışmalar ve bunların ifadesi olarak savaştan ziyade direkt duygularından habersiz olmalarının sonucu ile ilgili olduğunu savunmuştur (Armstrong, 2007: 2).

Dr. Wayne Payne duygusal zekayı zekanın daha bilişsel olan şeklinden ayırarak şöyle tanımlamıştır; "Gerçekler, anlamlar, doğrular, ilişkiler vb. duyguların yetki alanlarında bulunmaktadır. Bu nedenle hisler gerçektir. Anlamları hislerin anlamlarıdır; doğrular duygusal doğrulardır; ilişkiler kişilerarası ilişkilerdir ve çözdüğümüz problemler duygusal problemlerimizdir, bu problemler bir anlamda hissettiğimiz problemlerimizdir." Mayer'e (2001: 7) göre bu tanım yeterince açık değildir. Çünkü duyguların anlamı ile ne demek istendiği yeterince belirtilmemiştir. Ayrıca duyguların gerçekliğinin ne çeşit bir gerçeklik olduğu ya da hisler gerçektir deyişi yeterince açıklanmamıştır.

1980 yılında Bar-On "duygusal-sosyal zeka" modelinin çerçevesini oluşturmak için çalışmalarına başlamıştır (www.eqi.org, 2012). 1985 yılında doktora tezinde duyguların değerlendirilmesi ve sosyal fonksiyonlara yaklaşımını açıklayabilmek için EQ (Emotional Quotient) terimini ilk olarak kullanan kişidir (www.eiconsortium.org, 2012). Bar-On duygusal zekayı; "Bireyin çevresel talep ve baskılarla baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak bilişsel olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler dizini" şeklinde tanımlamıştır (www.eqi.org, 2012). Ayrıca

Bar-On, bu alanın büyük ölçüde büyümesine yardımcı olan, “Duygusal Zeka El Kitabı” (The Handbook of Emotional Intelligence) gibi akademik kitapların yazılıp derlenmesine de aracılık etmiştir (Goleman, 2006: 12).

Duygusal zekayı ölçen EQ yetenekleri, IQ yeteneklerinin karşıtı değildir. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirlerini destekler. Reuven Bar-On, gerçek zeki insanı sadece bilişsel zekaya sahip değil aynı zamanda duygusal zekaya sahip kişi olarak da tanımlamaktadır (Acar, 2002: 55).

Salovey ve Mayer sürdürülebilir bilimsel bir teori içerisinde duygusal zekanın yerini ilk belirleyenlerdir (Bastian, 2005: 33).

Duygusal zeka kavramının 1990’da yayımlanan iki adet makaleyle resmi olarak psikoloji literatürüne girdiği kabul edilmektedir. Bunlardan birincisi olan “Duygusal Zeka” (Emotional Intelligence) duygusal zekanın ilk resmi tanımını yapmaktadır ve diğeri de Di Paolo’nun katılımıyla “Belirsiz Görsel Uyarıcıda Duyguların İçeriğini Algılama: Duygusal Zekanın Bir Bileşeni”, (Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence) (Mayer, 2000: 419) duygusal zekanın yetenek olarak nasıl test edilebileceğini gösteren bir çalışmadır.

Salovey ve Mayer’e (1990: 189) göre duygusal zeka; “Kişinin kendisinin ve başkalarının his ve duygularını gözleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde rehber edinme becerisini içeren sosyal zekanın bir alt kümesidir”. Duygusal zekanın bu alanı; sözel ve sözel olmayan değerlendirmeleri ve duyguların ifadesini, kendinin ve başkalarının duygularını düzenlemeyi, problem çözümünde duygusal içerikleri kullanmayı içermektedir (Mayer ve Salovey, 1993: 433).

Salovey ve Mayer 1997 yılında duygusal zekayı “Duyguları doğru algılama, değerlendirme ve dışa vurma, duyguları kullanarak ve/veya oluşturarak düşünceyi kolaylaştırma, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duyguları düzenleyerek duygusal ve zihinsel gelişimi sağlama yeteneklerini kapsar” (Mayer ve Salovey, 1997: 23) şeklinde yeniden tanımlamışlardır.

Yine Mayer ve Salovey’e göre duygusal zeka; “Duyguları algılama kapasitesi, hislerle bağlantılı duyguları benimseme, bu duygu bilgilerini anlama ve onları yönetmeyi içermektedir” (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999: 267).

1990’larda Goleman konuyla ilgili olarak “Popüler Psikoloji” dergisinde bir makale yayınlamış ve daha sonra bu makale “New York Times Dergisi”nde kapak olmuştur. Goleman 1990’da Salovey ve Mayer’in makalelerini keşfetmesiyle

duygular ve duygusal okuryazarlık hakkında bir kitap yazmak amacıyla araştırmalar yapmaya başlamıştır. 1995 yılında ise Goleman'ın “Duygusal Zeka” adlı kitabı ortaya çıkmıştır. Goleman bu kitabında, duygusal zekanın bilişsel zekadan daha önemli olduğunu vurgulamakta, duygusal zeka yoksunluğu durumunda; kişinin aile yaşamından mesleki başarısına, toplumsal ilişkilerinden sağlık durumuna kadar birçok alanda çok kötü sonuçlarla karşılaşabileceğini belirtmektedir (www.eqi.org/history, 2012).

Goleman 1998 yılında da “İş Başında Duygusal Zeka” adlı kitabını yayınlamıştır. Bu kitabında duygusal zekayı “Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” ne gönderme yaparak tanımlamaktadır (Goleman, 2007: 393).

Goleman ve Six Second ile beraber konuya liderlik eden bir diğer araştırmacı da Antonio Damasio'dur. “Descartes'in Yanılgısı” adlı eserinde beyinde duyguların nasıl çalıştığının ve rasyonel karar almada rehberlik etmelerinin ana hatlarını ortaya koymuştur.

Goleman'dan sonra duygusal zekayla ilgili bilimsel ve popüler psikoloji alanında çalışmalar ivme kazanmış, hatta duygusal zekayı temel alarak değişik zeka formları (ruhsal zeka, profesyonel zeka, motivasyonel zeka, estetik zeka, ahlaki zeka, stratejik zeka vb.) ortaya çıkmıştır.

Cooper ve Sawaf “Liderlikte Duygusal Zeka” adlı kitaplarında duygusal zekayı; “duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkili olarak uygulama yeteneğidir” şeklinde tanımlamaktadırlar (Cooper ve Sawaf, 2003: 377).

Matthews ve arkadaşları duygusal zekayı “Duyguları tanımlayabilme ve ifade etme, duyguları anlama, onları düşünceyle uyumlaştırma, kendi ve başkalarının hem pozitif hem de negatif duygularını düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar” (Brackett ve Geher, 2006: 29).

Duygusal Zeka Enstitüleri (DZE) ise bu kavramı, “Bireyin iç ve dış dünyasını barışık ve uyumlu kılması; evrendeki yerini yaşamsal gerçeklikte keşfetmesi” olarak tanımlamaktadır (www.dzeplatformu.org, 2012).

Yaylacı (2006: 48) duygusal zeka yönetimini; “Bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygu beklentilerine uygun ve yaşamında pozitif yönde etki ve enerji yaratacak biçimde stratejiler geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Acar'a (2002: 56) göre duygusal zeka, "Kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanabilme yeteneğidir, yani başkalarının neyi istediklerini neye ihtiyaç duyduklarını güçlü ve zayıf yanlarını duyguları değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir".

Diğer bir tanımlamaya göre de duygusal zeka; "Hislerimizi, düşünce ve eylemlerimizi bütünleştirir. Bu hislerimiz hakkındaki düşüncelerin ve ne yapacağımızı seçerken düşündüklerimiz hakkındaki hissettiklerimizin alışagelmış (sürekli) uygulamasıdır" (Sparrow ve Amanda, 2006: 29).

Duygusal zekanın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en derin duygularını sezineleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi yetenekleri, öğrenilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir ve bu beceriler sayesinde birey yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Bilim adamları duygusal zekanın IQ gibi kader olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu da duygusal zekanın önemini bir kat daha artırmaktadır (Baltaş, 2006: 7).

Sonuç olarak denilebilir ki, duygusal zeka, "Bireyin, içsel ve dışsal uyaranlar sonucu oluşan duygularının farkında olması, bunları tanımlayıp ifade edebilmesi, başkalarının duygusal mesajlarını doğru şekilde algılayıp değerlendirmesi ve tüm bunları kontrol ederek amacına uygun bir şekilde yönetebilme becerisidir."

3. ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKA VE ÖNEMİ

Geçmişte bir işletmede işe alım kriterlerinin belirtildiği özgeçmişlerde sadece eğitim durumu ve işle ilgili alınan kurs vb. istenirken artık işverenler boş zamanlardaki ilgi alanları gibi konulara da dikkat etmeye başlamışlardır. İnsan kaynakları birimleri, işe alım kriterleri için gerekli olan eğitimlerle yetinmeyip kişilere psikometrik testler de uygulamakta ve şirket içi eğitimlerde kişilerarası ilişkilerde faydalı olabilecek eğitim programları da düzenlemektedirler.

Bugün yaygın olarak kabul gördüğü gibi IQ bir işe kabul edilmeyi, duygusal zeka ise o işte yükselme ölçüsünü belirlemektedir (Baltaş, 2002: 3).

Goleman'a göre yeni ölçüt, işimizi yapmaya yetecek derecede entelektüel yeti ve teknik know-how'a zaten sahip olduğumuzu varsayarak, bunların yerine

insiyatif, empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerinde odaklanmaktadır (Goleman, 2007: 9). Diğer bir deyişle duygusal zeka yetenekleri önem kazanmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında bir işi yapmak için teknik becerileri olmayan birinin çalıştırılması istenmeyen bir durum olmasına rağmen, çok iyi teknik becerilere sahip fakat duygusal zekaya sahip olmayan birinin çalıştırılması konusunda da cevap vermek oldukça güçtür. Bazı işler diğerlerine göre, yüksek oranda duygusal zeka gerektirmektedir (www.emotionaliq.com, 2012).

İşverenlerin başlangıç düzeyindeki elemanlarda ne aradıkları konusunda yapılmış ulusal bir anketin sonuçlarına göre; belirli teknik becerilerin, temelde iş başında öğrenme yetisine oranla daha az önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. İşverenlerin sıralamasına göre, bu yetiden sonra şunlar gelmektedir (Goleman, 2007: 22):

- Dinleme ve sözlü iletişim,
- Uyum sağlayabilme ve yenilgilerle, engellere karşı yaratıcı tepkiler,
- Kişisel yönetim, güven, hedefler doğrultusunda çalışma motivasyonu, kariyerini geliştirme ve başardığı işlerle gurur duyma,
- Grup içi ve kişilerarası etkililik, işbirliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, anlaşmazlıkları çözme becerileri,
- Kuruluş içinde etkililik, katkıda bulunma isteği liderlik potansiyeli.

Şirketlerin işe aldıkları MBA mezunlarında ne aradıklarını araştıran bir çalışmadan da buna benzer bir liste çıkmıştır. En fazla arzu edilen üç yetenek; iletişim becerileri, kişilerarası beceriler ve inisiyatifdir (Goleman, 2007: 22).

Yine yapılan bir araştırmaya göre; British Columbia’da 195 işverene, kadro seçerken en önem verdikleri niteliklerin ne olduğu sorulduğunda 187 işverenden alınan yanıtlara göre en önemli özellik “sağduyu” idi. Sağduyuyu şöyle açıklamaktaydılar; “Müşterilere ilgili davranmak, onlarla özenli bir şekilde ilgilenmek, açık ve sağlıklı bir diyalog kurabilmek.” Diğer bir deyişle duygusal zekada tarif edilen ölçütlere sahip olmak.

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

“21. yy’da Yönetim Mücadelesi” adlı kitabında da Peter Drucker, sağlıklı bir yönetim kavramının en önemli gerekliliğinin kendini bilme ve karşılıklı ilişkilerde tatmin edici bir iletişim kurabilmek olduğunu vurgulamaktadır.

Görüldüğü gibi bu özelliklerden hiçbirisi ürün değerlendirmesi, stratejik planlama egzersizleri, finansal durum değerlendirmesi gibi konularla ilgili değildir. Daha ziyade insanları anlama, sağlıklı iletişim kurabilme ve güven oluşturma ile ilgilidir (Stein ve Book, 2003: 46).

Dünya çapında 200 şirkette yetkinliklerle ilgili bir araştırmada, en başarılı çalışanların, vasat çalışanlara oranla günlük ortalama işlerde %85, en karmaşık işlerde ise %127 daha verimli olduğu bulunmuştur. Bu farkın üçte biri teknik beceri ve bilişsel yeterliklerden, üçte ikisi duygusal yetkinliklerden kaynaklanmaktadır (Baltaş, 2002: 8).

Amerika Kalite Vakfı’nın başkanı Josh Hammond’a göre duygular, kendi alanında önde gelen hemen her şirketin merkezinde bulunmakta, ama diğer kuruluşların çoğunda az tanınmakta ve bunlara az değer verilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003: xxxix).

Yapılan araştırmalar, duyguların güven, bütünlük, empati, esneklik ve güvenilirlik gibi ahlaki değerler ile güvenli ve karlı iş ilişkileri kurma ve sürdürme yeteneklerini harekete geçirme enerjisine sahip olduğunu göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 2003: xl).

Weisinger (1998) duygusal zeka ile iş başarısı arasında direk bağlantı olduğunu saptamıştır. Dulewicz ve Higgs’in (1998) yaptıkları araştırmada duygusal zekanın örgütsel başarının % 36’sını; IQ’nun ise örgütsel başarının % 27’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada duygusal zekanın kariyer ilerlemelerini de düşük düzeyde de olsa etkilediği tespit edilmiştir. Burada temel nokta; başarı sadece bilinen becerilerle belirlenmemekte buna ilave olarak duyguların yönetiminin de önemli etkiye sahip olduğudur (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Yaylacı (2006: 128) da yüksek duygusal zekaya işaret eden pozitif kişilerarası ilişkiler ve güçlü sosyal ilişki ağlarının kariyerde başarı ve tatmini de beraberinde getirdiğini söylemektedir.

İş yerine gelirken duygularımızı dışarıda bırakmamız ne yazık ki mümkün olmamaktadır. Gerek iş yerinde, gerekse özel hayatımızda yaşadıklarımız ve üzerimizde bıraktıkları duygusal izler bizimle beraber olurlar ve onlardan soyutlanmamız mümkün değildir. Fakat aynı zamanda bu izler bizim iş yerindeki davranışlarımızı da şekillendirir. Motivasyonumuzu, üretkenliğimizi, yaratıcılığımızı ve

verimliliğimizi etkiler. Konuya bir başka açıdan baktığımızda ise; hayatımızın büyük bir kısmını evimizde ailemiz yerine, iş yerinde geçirmekteyiz. Dolayısıyla iş yerinde duygular modern zamanların vazgeçilmez çalışma konularındandır. Hayatımız boyunca bize, duygularımızı dikkatle kontrol altında tutmamız ve bunu da sadece belli zamanlarda ve belli yerlerde yapmamız gerektiği öğretilmiştir. Bu kural, özellikle iş hayatında çok geçerlidir. Çalışırken duyguları belli etmek, profesyonelliğe aykırı bir davranış olarak görülür. Hepimiz, en büyük hata ve pişmanlıklarımızın, fazlasıyla duygusal olmaktan kaynaklandığına inanırız (Caruso ve Salovey, 2007: 9).

Duyguların işyerinde kapının eşiğinde bırakılması gerektiği görüşü batı kültürünün köklerinden gelmektedir ve işyerinde verimlilik ve etkinlik başarısı için duyguların bastırılması gerektiği ve duygu ve mantık kavramlarının birbirine zıt kavramlar olarak algılanması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İş süreçlerinin heterojenliği ve karmaşıklığı çalışanları beden ve ruh olarak ikiye ayırmaktadır (Soares, 2003: 36).

Ashforth ve Humphrey'e göre, rasyonaliteye odaklanmak, örgütsel yaşamda duygusallığın ihmal edilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu yapay ayırım, örneğin, kriz yönetim merkezleri ya da hizmet ağırlıklı çalışan örgütlerin nasıl müşterilerinin duygusal ihtiyaçlarını fark edip, bu ihtiyaçları karşılayabilecekleri ya da örgütlerin kendi çalışanlarının tükenmişlik veya hüsrana gibi duygusal problemlerine nasıl çözüm bulacakları gibi ilgi çekici soruların ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu nedenle Ashforth ve Humphrey, rasyonalite ve duygusallığı birbiri içine nüfuz etmiş ve birbirini tamamlayan iki kavram olarak görmeyi daha doğru olduğunu ileri sürmektedirler. Benzer bir yaklaşım, Fineman tarafından da dile getirilmektedir (Seçer, 2005: 824).

Duygusal zeka kavramının ortaya çıkışı ve iş yerindeki önemi yapılan çalışmalarla ortaya konuldukça batı kültüründe hakim olan bu anlayış da değişmektedir.

4. ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKA VE KARAR VERME İLİŞKİSİ

Ekonomistler uzun yıllar teorilerini insanların mantıklarıyla karar verdikleri varsayımı üzerine kurmuşlardı. Oysa 2003 yılında ekonomi ve davranış konusundaki çalışmalarıyla Nobel Ödülü'ne layık görülen Stanford ve Princeton Üniversitesi profesörlerinden psikolog Daniel Kahneman bu inanışı temelden sarsmıştır. Kahneman'ın Tvesky ile birlikte uzun yıllar sürdürdükleri araştırmalar, insanların kendileriyle ilgili ekonomik kararlar verirken, geniş bir perspektif içinde planlı ve

mantıklı bir biçimde değil, kısa dönemli yaşantılar ve duygusal durumlar sonucu seçimler yapmakta olduklarını göstermiştir. Akılcı olmayan ve pek çok durumda olumsuz sonuçlar doğuran kararların temelinde aşırı özgüven bulunmaktadır.

Bütün bunlar, en akılcı kararlarda bile duyguların istisnasız önemli bir rolü olduğunu gösterir, yani duygular akıllı kararlar alabilmek için vazgeçilmezdir. Akıl, duygusal zeka olmadan verimli çalışamaz. Doğru olan yolu bulmakta duygusal zekanın önderliğine ihtiyaç vardır (Baltaş, 2006: 13).

İş etiği de bu bağlamda önem kazanmaktadır.

Duygular, düşünce ve eylemin güçlü birer örgütleyicisidirler. Çelişkili görünmekle birlikte muhakeme yapmak ve makul olabilmek için de şarttır. EQ, ayrıca önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman, IQ'nun yardımına koşar ve bunların daha nitelikli biçimde ve çok daha kısa bir sürede yapılmasını sağlar. Dahası duygular belirsiz bir geleceği öngörmeye ve eylemleri buna göre planlamada yardımcı olan merak ve sezgileri uyandırır.

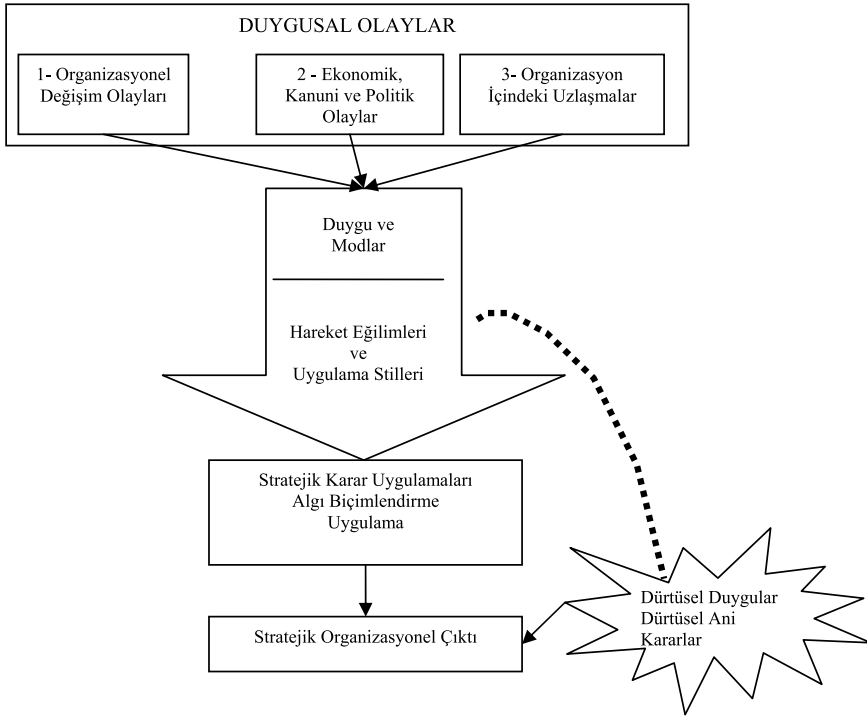
Iowa Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin Nöroloji Bölümü Başkanı Antonio R. Damasio, "Karmaşık koşullarda, duygunun muhakemeyi bozabileceğinden hiçbir zaman kuşku duyulmamıştır ancak araştırmalar göstermektedir ki duygulardaki azalma mantıksız davranışın da önemli bir sebebinin oluşturabilmektedir" (Cooper ve Sawaf, 2003: xli) diyerek örgütlerde karar vermede duyguların önemine vurgu yapmaktadır.

Ruh hali, bir bireyin düşüncesini pozitif veya negatif olarak etkileyebilmektedir. Ruh halinin karar verme üzerindeki etkisini inceleyen önemli birçok araştırma da bulunmaktadır. Duygusal zeka, duyguların biliş üzerinde etkisi olduğunu ve duygular hakkında daha bilinçli olunması gerektiği fikrini ortaya atmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 235). Mayer ve Salovey (1997: 22) de bireylerin iyi bir ruh haline sahip olduğunda daha sağlıklı kararlar verdiklerini belirtmişlerdir. Bar-On ve arkadaşları bireylerin iş ve özel hayatlarında iyi bir performans göstermeleri ve başarılı olabilmeleri için aldıkları kararlarda yüksek bilişsel zekadan çok sosyal ve duygusal zeka yeteneklerine ihtiyaç duymakta olduklarını söylemektedirler (Bar-On ve diğ., 2003: 1799).

Cooper ve Sawaf (2003: xxxvii)'da "Muhakeme, asıl güç ve değerine çoğunlukla duygu ortamında ulaşır. Ürün, fikir veya hizmetleri duygulara dayalı olarak satın alır, daha sonra bu tercihlerimizi sayılar ve olgularla akla uydururuz." şeklinde konuyu bir başka açıdan yaklaşmışlardır.

Duygusal karar verme sürecinde temel rol oynamaktadır. Psikodinamik olarak birinin ulaşmak istediği hayali ya da egosu kararlarında oldukça etkili olmaktadır. Değer duyguları ve yeterlilikler de projelerin başarı sürecinde önemlidir. İleriyi görmede belirsizlik olduğunda da karar verme noktasında olanlar baskı altında kalabilmektedirler, gerçekleri ihmal edip ya da önemsiz gibi gösterip kendi dünya görüşlerinin desteklediğini aramaktadırlar (Fineman, 2004: 109). Stratejik karar verme olgusu bu noktada önem kazanmaktadır. Aşağıdaki şekil stratejik karar vermede duygu ve biliş modelini göstermektedir (Ashton, Claire ve Ashkanasy, 2008: 5);

Şekil 1: Stratejik Karar Vermede Duygu ve Biliş Modeli



Kaynak: Ashton, Claire ve Ashkanasy, 2008: 5.

Duygusal zeka, gerek özel gerekse iş yaşamında en temel bilişsel yetkinliklerden biri olan karar vermeyi temelden etkilemektedir. Beyinde bilişsel merkezlerle duygusal merkezler arasındaki bağlantının kesilmesine neden olan beyin hasarları sonucunda insanların IQ'sunda hiçbir değişiklik olmamasına rağmen, bu kişilerin

en basit kararları veremedikleri görülmüştür. Bir karar verme anında seçeneklerin mantıklı olup olmadığını değerlendirmekten tutun da zamanı belirlemeye kadar birçok etkenin duygular tarafından yönlendirildiği araştırmalarca kanıtlanmış bulunmaktadır. Duygusal zeka tek başına iş performansını öngörememektedir, ancak performansı belirleyen yetkinliklerin alt yapısını oluşturmaktadır. Performansı öngörebilmek için bu toplumsal ve duygusal yetkinlikleri ortaya çıkarmak ve ölçmek gerekir (Baltaş, 2002: 2). Sıradışı iş performansının belirlenmesinde IQ, duygusal zekadan sonra gelmektedir (Goleman, 2007: 12).

5. ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKANIN ETKİLERİ

Duygusal zekanın iş yerindeki etkileri makro ve mikro açıdan ele alınabilir. Bu bağlamda mikro açıdan; bireyin duygusal zekası, makro açıdan ise; grupların ve kurumların oluşturduğu duygusal zeka öne çıkmaktadır.

Konuya bireyin duygusal zekası açısından bakıldığında; duygusal zeka kuramına göre, duygusal zekası yüksek olan insanlar, iş hayatında gerek kendilerinin gerekse diğer insanların duygularını çok daha iyi anlayarak yönetebileceklerinden, hem kendileri ile hem de diğerleri ile barışık olacaklar ve insan ilişkilerinde yüksek bir başarı düzeyini yakalayacaklardır. Günümüz iş dünyası çok sayıda insanın bir arada ve yüksek etkileşim düzeyinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir ortamda kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmesi, diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayacaktır. Duygusal zeka insanların anlaşılması ve onlara yardım edilmesi yoluyla daha verimli çalışmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahiptir (Akin, 2004: 44).

Daha memnun müşteriler ve daha huzurlu bir çalışma ortamı için, EQ'nun temel ilkelerinin iş yaşamına uygulanmasına dair birkaç örnek vermek gerekirse öncelikle; anlaşmazlıklar tırmandığında, oluşabilecek gergin ortamları yatıştırabilme, farklı görüşleri değerlendirerek buradan aldığı bilgileri ilerleme için kaynak olarak kullanabilme yeteneği EQ düzeyi yüksek bir çalışanın becerileri arasındadır. EQ'su yüksek bir çalışan, kişisel ve sosyal yeteneklerini iş hayatına uygulamada başarılı olur. Kişisel yeteneklere örnek olarak bireyin tercihlerinden, başarılı olduğu alanlardan haberdar olması ve bunları doğru şekilde kullanabilmesi, ön sezgilerine güvenebilmesi ve içgüdülerini düzenleyebilmesi; özellikle de hedefine ulaşmada kendisine yardımcı olacak birikimini kullanarak yüksek motivasyon seviyesine ulaşması verilebilir (Davranış Bilimleri Enstitüsü, 2003).

Kendi kendini kontrol edebilme yeteneği yüksek olan bireyler örgütlerde daha uzlaşıcıdır. Bu bakımdan, düşük kontrol yeteneği olan kişiler örgütlerde tansiyonu

yükseltir ve stresi artırır. Kaynağı ne olursa olsun bireye o gün hakim olan mod agresif düşünceye neden olabilir (Özdevecioğlu, 2003: 129-130).

Konu grup EQ'su açısından ele alındığında ise; duygu ve modların gruplar üzerindeki etkisinin öneminin çok uzun yıllardır psikolojinin araştırma konuları arasına girdiği görülmektedir. “Duygusal bulaşma” olgusu özellikle Le Bon'un (1896) kalabalıkların davranışı üzerindeki çalışmaları ve McDougall'ın (1923) grup şuuru üzerinde yaptıkları çalışmaları ile gündeme girmiştir (Kelly, 2003: 164). Le Bon, McDougall ve Freud grubun duygusal karakterinin niteliksel olarak bireylerin katkısının toplamından farklı olduğunu belirtmişlerdir (Barsade ve Gibson, 1998: 84). Duygusal davranış modelleri üzerinde özellikle grup oluşum teorileri üzerinde Bion (1961) ve Tuckman (1965)'dan beri de çalışmalar yapılmaktadır (Kelly, 2003: 164).

İnsanların işbirliği için bir araya geldikleri toplantılarda ve diğer grup ortamlarında, güçlü bir grup IQ'su (odadaki zihinsel bilgi ve becerilerin toplamı) söz konusudur. Ancak şu görülmektedir ki, grup zekasındaki en önemli öge, ortalama ya da en yüksek IQ değil duygusal zekadır. EQ'su düşük olan tek bir katılımcı bile grubun kolektif IQ'sunu düşürebilir. Harvard'dan Chris Argyris “Herkesin tek başına 130'luk bir IQ'ya sahip olduğu bir grup bir araya gelince, ortaya nasıl bir 65'lik bir IQ çıkar?” diyerek konuya dikkat çekmiştir.

Bazı grupların diğerlerinden neden daha yaratıcı ve etkili olduklarını incelemiş olan Yale'den Robert Sternberg ve Wendy Williams, bunu oyuncuların ne kadar etkin bir biçimde işbirliği yaptıklarını yansıtan “grup IQ'su” olarak anlatmaktadırlar. Grup üyelerinin kolektif zekalarına bakıldığında, verimli çalışma muhtemel gibi görünse bile becerilerinin paylaşımına izin vermeyen, yıkıcı bir şekilde hoşnut olmayan ve tahakküm kurucu insanlar grup içi çatışmalar sonucunda performansın hızla düşmesine ve ilerlemenin durmasına yol açabilmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2003: xli- xlii).

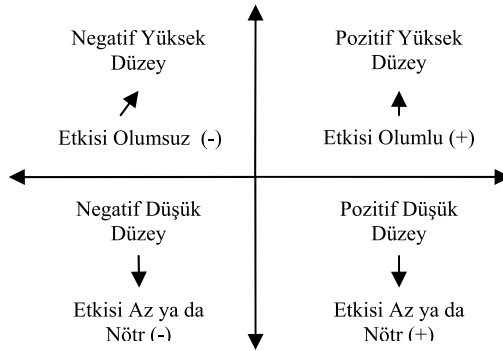
Yapılan çalışmalar grup performansını etkileyen pek çok faktörün varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle takım üyeleri arasındaki etkileşim, üyeler arasında kurulan iş ilişkileri yüksek performansın ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Bu etkileşim ve ilişkiler takım düzeyinde bireysel düzeyden daha yüksek bir performans ortaya çıkmasına sebep olur (Jordan ve Ashkanasy, 2006: 148). Takımın üyelerinin duygusal zekaya sahip olması o takımın da duygusal zekaya sahip bir grup olması demek değildir. Takımlarda herhangi bir sosyal grup gibi kendilerine ait karakterler oluştururlar (Druskat ve Wolff, 2001: 82). İnsanlar en iyi işi kendilerini iyi hissettikleri zaman çıkarırlar (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006: 26). Bu durum takımlar için de geçerlidir.

Birey ve grup etkileşimi başka bir bakış açısıyla da yorumlanabilir. Bu bağlamda bireyin duygusal zekasının etkisi negatif düzeyde yüksek ya da düşük ve pozitif düzeyde yüksek ya da düşük şeklinde ele alınabilir.

Bireyin duygusal zekasının etkisi negatif düzeyde yüksekse; (yani bireyin duygusal yetenek düzeyi çok düşükse) o zaman grubun performansı olumsuz yönde etkilenebilir. Eğer negatif düzeyde düşükse (yani bireyin duygusal yetenek düzeyi toplamda düşük olduğu halde yeteneklerin alt bağlamlarının kiminde yükseklik gösteriyorsa) o zaman grubun performansını etkilemesi daha düşük olacaktır. Belki de grup bu durumdan hiç etkilenmeyecektir.

Aynı şekilde bireyin duygusal zekasının etkisini pozitif düzeyde yüksek şekilde ele aldığımız da yine grubu olumlu yönde etkileyebileceğini söylememiz mümkündür. Grup içerisindeki dengesizlikleri giderip, ulaşılması gereken hedefe ulaşılması açısından gerekli koşulların oluşmasını sağlamaya çalışacaktır. Grubun tüm bireylerinin duygusal zekası da yüksekse ortaya son derece yüksek bir grup EQ'su ortaya çıkacaktır. Bireyin duygusal zekasının etkisi pozitif düzeyde düşük olduğunda ise grubu etkileme düzeyi de ona göre düşük olacaktır. Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla açıklayabiliriz;

Şekil 2: Bireyin Grubu Etkileme Düzeyi



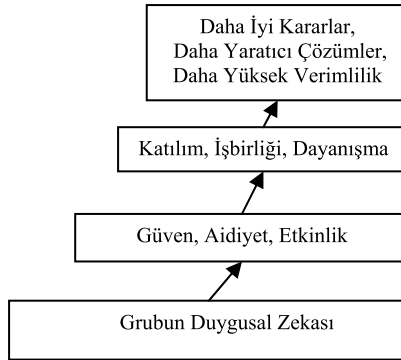
Ayrıca grup olgusu incelendiğinde yapılan çalışmalar; sosyal duyarlılık, kişilerarası uyum ve duygusal denge gibi bireysel kişilik özelliklerinin grup dinamiklerini etkilediğini göstermektedir. Shaw (1976)'da grupların etkinliği, bağlılığı, morali, motivasyonu, etkin iletişimi, duygusal kontrol ve duygusal denge gibi bireysel tutumların ayarlanmasını grup dinamikleriyle pozitif ilişkili; depresif eğilimler ruhsal bozukluklar, paranoyak eğilimler ve patolojik davranışların negatif ilişkili olduğuna dair tutarlı bulgular ortaya koymuştur (Barsade ve Gibson, 1998: 89).

Grup IQ'sunun literatürde takım düzeyinde duygular şeklinde de aynı anlamda ele alındığı görülmektedir. Takım düzeyinde duygular, başka yönlerden de güçlü etkilere sahiptir. "Takım ruhu" ve ya "moral" de takım içerisindeki havayı değiştirebilme özelliğine sahiptir. Ayrıca duyguların yönü de performansı etkiler. Bu, bazen yavaş yavaş, göze çarpmadan olur. Fakat bazen gruba buz gibi bir havanın yaklaştığını hissedilir veya ortamı bir heyecan duygusu kaplar. Duyguların bu şekilde kişiden kişiye yayılması, "duygusal bulaşma" denilen bir olgudur (Caruso ve Salovey, 2007: 20). Gruplar halinde çalışan insanlar, kaçınılmaz olarak birbirlerinin hislerini kapar. Kısırca ve imrenmeden hiddet ve sevince kadar her şeyi paylaşırlar (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006: 19). Gruptaki iletişimin niteliğini de bu duygular belirler.

Takımların duygusal zekasındaki bir başka boyut da bireylerin duygusal zekasının kolaylıkla ölçülebilirken takımların duygusal zekasını ölçmenin zor olmasıdır (Jordan, Ashkanasy, Hartel ve dğr., 2002: 200).

Druskat ve Wolff da (2001) yaptıkları araştırmada grup etkinliğinin oluşması için başlıca üç durumun gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Bunlar; üyeler arasındaki güven, gruba aidiyet hissi ve grup etkinliğini hissetmedir. Bunların eksikliğinde katılım ve işbirliği var olacaktır fakat üyeler bazı konularda çatışmaya girmek üzere çekimser kalabileceklerinden dolayı takım etkili olmayacaktır. Etkili olabilmek için takımların duygusal zeka normlarının oluşturulmasına ihtiyaç duymaktadırlar (Druskat ve Wolff, 2001: 82). Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla gösterebiliriz.

Şekil 3: Takımlarda Duygusal Zeka



Kaynak: Druskat ve Wolff, 2001: 82.

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucunu oluşturmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Birincisi; örgüt içi açık bir iletişim, ikincisi; karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, üçüncüsü; bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise; hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımıdır (Demirel, 2008: 181).

Greenberg de, örgütsel güvenin; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları, örgütte sürekli çalışmak için güçlü bir istek duymaları gibi duygusal bağlılıklara dayandığını söylemektedir (Ronald, Mankin ve Lawrence, 2007: 3).

Çalışanlarla işletme arasında güven ortamı oluşturulması önemlidir. Duygularına önem verilen işletme çalışanlarının motivasyonları da yüksek olur. Klasik yönetim anlayışında motivasyon konusunda paranın ve iş güvenliğinin en önemli faktör olduğu anlayışı hakimken, günümüz çağdaş motivasyon yaklaşımlarının temelinde insanın duygu ve beklentilerinin olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan, çalışanların içinde buldukları organizasyonlarda gerçekleştirmek istedikleri duygular da şu şekilde belirtilebilir (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 gereken yetkilerle donanmak,
- İlişki 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

Konuya örgütsel bağlılık açısından yaklaşıldığında; örgütsel bağlılığın, duygusal odaklı yaklaşımı “Bireyin kendisini örgütüyle duygusal olarak özdeşleşmiş hissetme derecesi” şeklinde tanımlanabilir. Buna göre, bağlılık genellikle üç faktör tarafından belirlenmektedir. Birincisi örgütün amaç ve değerlerine güçlü inanç ve kabul gösterme, ikincisi, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye istekli olma, üçüncüsü, örgütte üyeliğin sürdürülmesinde güçlü bir arzu duymadır. Bu tanımlamaları, Meyer ve Allen (1984), duygusal bağlılık olarak adlandırmıştır (Aslan, 2008a:

164). Grup bağlarının kurulabilmesi için duygusal zekanın artırılması gerekmektedir (Goleman, 2007: 15).

6. ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Duygusal zekanın iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, performans ve liderlik ile arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere çok sayıda araştırma mevcuttur.

Abraham yaptığı çalışmada duygusal zekanın hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıkla arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur (Weinberger, 2002: 224).

Wong ve Law (2002) yaptıkları çalışmanın sonucunda duygusal zeka ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna karşılık iş gücü devir oranı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı olmayan düşük bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Wong ve Law, 2002: 268). Yine yaptıkları çalışmanın sonucuna göre; liderin duygusal zekasının da iş tatmininde önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuşlardır (Wong ve Law, 2002: 269).

Aynı araştırmacılar 2004’de yaptıkları çalışmada duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını sorgulamışlar (Law, Wong ve Song, 2004: 486) ve çalışma sonucunda elde ettikleri verilerin bu hipotezlerini desteklediğini belirlemişlerdir (Law, Wong ve Song, 2004: 494).

Carmeli (2003) iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal zeka arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlerken aynı zamanda iş-aile çatışması konusunu da ele almış ve ve yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin bu ilişkilerini daha iyi dengelediğini belirlemiştir (Carmeli, 2003: 806-808).

Côté ve Miners’da (2009) yaptıkları çalışmada; iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal zeka arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Côté ve Miners, 2006: 15).

Azman, Yeo ve diğ. (2009) Malezya’da yaptıkları çalışmada duygusal zekanın iş performansındaki önemine vurgu yapmışlardır (Azman, Yeo, Mohd ve diğ., 2009).

Öte yandan yapılan çok sayıdaki çalışma sonucu işyerinde pozitif modun hakim olmasının yardımlaşma ve işbirliğini oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ayrıca agresif davranışları da azaltmaktadır. Buna ilave olarak George Bettenhausen (1991) da yaptıkları çalışmada modun hem bireysel seviyede hem de

grup seviyesinde meslektaş ve müşterilere pozitif davranış etkileri olduğunu belirlemiştir (Lynn, 2005: 58).

Goleman, Boyatsiz ve McKee, “Yeni Liderler” adlı eserlerinde görev tatminiyle ilgili bulguların insanların çalışırken hissettikleri duyguların, iş yaşamının gerçek kalitesini doğrudan doğruya yansıttığını ileri süren araştırmalar olduğunu belirtmişlerdir. İşbaşında olumlu duygular hissetme süresinin oranı, tatminin dolayısıyla da çalışanların işten ayrılmaya ne denli yatkın olduklarının en güçlü belirleyicilerinden biridir. Bu anlamda kötü ruh hallerini yayan liderler işletme açısından sakıncalıdır, iyi ruh hallerini aktaranlar ise, işletmenin başarıya ulaşmasına yardımcı olurlar (Goleman, Boyatsiz ve McKee, 2006: 25).

Jordan ve Troth’un yapmış oldukları çalışmada düşük performans gösteren takımları incelemişler ve duyguları kontrol etmede problem yaşanmasının yüksek düzeyde çatışma yaşanmasına sebep olduğunu bunun da takımların performansını azalttığı yönünde görüş bildirmişlerdir (Jordan, Ashton, Ashkanasy ve dğr., 2006: 12).

Duygu odaklı çatışma, “Kişisel içerleme veya kişisel uyumsuzluk nedenli çatışmadır. Bir diğer ifadeyle duygusal çatışma, üyeler arasındaki kişilerarası uyumsuzluğun farkına varılması olarak tanımlanır” ve grup içinde sürtüşme, engelleme, kavga etmeyle görülen kişisel ve ilişkisel unsurları kapsar (Aslan, 2008b: 181).

Aslan’da (2008) yapmış olduğu araştırmasının sonucunda çatışma çözümleme ile duygusal farkındalık ve duygularını olumlu kullanımının ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Aslan, 2008b: 196).

Bayram, Aytaç ve Gürsakil’in (2007) yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarından birisi de işyerinde kişilerarası çatışmaların artması durumunda, iş tatmininde azalışın olduğu şeklindedir (Bayram, Aytaç ve Gürsakil, 2007: 9).

Ayrıca, Cote ve Golden da (2011) duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesi ile tükenmişlik sendromunun da azaldığını belirlemiştir (Cote ve Golden, 2011). Tükenmişlik sendromunun az olması da yüksek iş performansını ortaya koymaktadır (Emmerling, 2008: 72).

Bununla beraber örgütsel adalet de iş yerindeki duyguların oluşumunda etkili unsurlardan biridir.

Örgüte karşı güçlü bağlılık duyan çalışanların, ortak hedeflere kendilerini adanacakları varsayılmaktadır. Öyle ki örgütsel bağlılığın, bir tür duygusal bağdan doğduğu öngörülmekte ve çalışanların örgütlerinden destek gördüklerini hissettikleri

oranda güven, yakınlık ve sadakat duyacakları ve o nispette de örgütlerine iyi birer üye olacakları varsayılmaktadır (Goleman, 2007: 154-155).

Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Me-kanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Bir başka deyişle büyük lider duygulara hitap eder, yani duygulara doğru bir yön vermekte başarısızsa, hiçbir şey olabileceği ya da olması gerektiği gibi yolunda gitmeyecektir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006: 15). Diğer bir deyişle lider, grubun duygusal rehberidir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006: 17). Günümüzde insan enerjisinin kaynakları değişmiş bulunmaktadır. Artık korku ve gözdağıyla motive etme dönemi sona ermiş ve insanların ihtiyaçlarını duygusal düzeyde sezilebilme gerekliliği ortaya çıkmıştır (James, 1998: 183).

The Journal of Occupation and Organizational Psychology; iş performansı ve kişinin üssüne olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu sonuçlara göre iş performansı, üssüne bağlılık duygusuyla direkt olarak ilişkilidir. Bu sebeple astına pozitif davranan yönetici çalışanlarından büyük bir bağlılık elde edecektir (Lynn, 2005: 11).

Yapılan araştırmalar, yüksek EQ'ya sahip ve teknik açıdan yeterli bir yöneticinin ya da profesyonelin çözüm gerektiren çatışmaları, giderilmesi gereken grupsal ya da kurumsal eksiklikleri, doldurulması ya da üzerinden atlanması gereken boşlukları ve kar potansiyeline sahip gizli ilişki ya da etkileşimleri, diğerlerine oranla daha kolay, daha ustaca ve daha çabuk kavrayabildiğine işaret etmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003: x).

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 (Doğan ve Demiral, 2007: 225).

Pennsylvania Üniversitesi'nden Prof. Sigal Barsade'nin araştırmasına göre, yönetici grubunun duygularının, şirket kazancı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Olumlu ve ortak bir duygusal görüşü paylaşan üst düzey bir yönetici topluluğu, farklı duygusal görüşlere sahip yöneticilerden oluşan şirketlere oranla, hisse başına % 4 ile 6 daha fazla kazanç elde etmektedir (Milivojevic, 2006: 46).

Ayrıca duygusal zekalı liderler organizasyonları için şu avantajları sağlarlar (www.ei.haygroup.com, 2012);

- Yüksek performans
- Daha fazla ekip çalışması
- Artan motivasyon
- Yenilikleri artırma
- Zaman ve kaynakların etkili kullanımı
- Kazanılmış güven

Liderin tutumu, kendisine doğrudan bağlı olanların ruh halini etkiler ve şirketin duygusal ikliminde bir domino etkisi yaratır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006: 20). Yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin örgüt iklimini oluşturmada da etkileri yadsınmaz. Oluşturulan örgüt iklimi de çalışanların performansını etkiler ve dolayısıyla karlılık ve büyüme de bundan etkilenir (Cherniss ve Goleman, 2001: 40).

Genel olarak, iş yaşamında duyguların hüküm verme, iş memnuniyeti, yardımcı davranışlar, yaratıcı sorun çözme ve karar verme mekanizması gibi olaylar üzerinde etkisi vardır.

İş hayatında gerçekleştirilen liderlik, motivasyon, grup çalışması, kurumsal iletişim gibi pek çok yönetsel ve örgütsel değer, gerçekleştirilen duygusal zeka uygulamaları sonucunda arttığı istatistiksel değerlerle ortaya konulmuştur.

Özellikle müşteri odaklı anlayışın önem kazanması, yaygınlaşması ve tatminine yönelik ölçümlerde, duygusal zeka ölçümü yüksek olan çalışanların ve örgütlerin başarılı oldukları görülmektedir (Arıcıoğlu, 2002: 29).

Jayan'da yüksek performans gösteren yöneticilerin duygusal zekalarının da yüksek olduğunu belirlemiştir (Jayan, 2006: 182).

Şimdiye kadar bilinen, bireysel duygusal zekanın bireyin performansını etkilediği yönündeydi. Koman ve Wolff'un yaptığı araştırma (2008); bireysel duygusal zekanın ayrıca grup normlarına dayalı duyguların geliştirilmesi vasıtasıyla takımın performansını da etkilediğini göstermektedir. Bu bulguların ışığında işletmeler yönetici ve liderlerin duygusal zekalarının aktif bir şekilde gelişimine önem vermelidirler (Koman ve Wolff, 2008: 70).

Bu bağlamda duygusal zeka, görüldüğü üzere bireylerin günlük yaşamlarının ötesinde iş yaşamlarındaki performanslarını ölçebilen, başarılarını arttıran/azaltan,

yöneticilik niteliklerinin ölçülmesine katkı sağlayan, örgüt içi iletişimi ve etkileşimi geliştiren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş yaşamında karşılıklı etkileşimler ve duygular girişimcilik açısından da ele alınmalıdır (Goss, 2005: 1). Gerber'e göre girişimci kişi çok önemsiz fırsatları bile çok önemli fırsatlara çevirir. Vizyon sahibi, değişim katalizörü, kaosları uyuma çevirebilen kişidir (Gerber, 1996: 24). Girişimci kişi ayrıca, kendi duygularının farkında olan, ne istediğini bilen, başkalarının duygularını anlayan, iyimser, yenilikçi, sezgi gücü kuvvetli olan kişidir. Dolayısıyla girişimciler duygusal zekası yüksek olan kişilerdir demek mümkündür.

Mobbing de yine işyerinde duygular ve duygusal zekayı içeren bir başka kavramdır. Günümüzde pek çok insan, işinden memnun değildir. Haksızlık, adam kayırma başlıca şikayetler arasındadır. Sorunlar önemli olmaya başladıkça, kişi bunları kendi içinde sessiz bir şekilde çözmeye çalışır. Ancak, duygusal korku ve bastırma hissi, yenilikleri ortaya çıkaracak fikirlerin tümünü öldürür. Bu meydana geldiğinde de şirket çöker. Bu iş hayatında daha fazla duygusal zekaya ihtiyaç duyulduğunun bir kanıtıdır (Cooper ve Sawaf, 2003: 7).

Ashkanasy ve Daus (2002) duyguların daha iyi yönetimi için aşağıda görüldüğü üzere beş adet öneri sunmuşlardır (Ashkanasy, 2002: 14-15-16).

1.Yöneticiler sadece rasyonel girişimlerde bulunmaktan ziyade her bir çalışanın işinin duygusal etkisini değerlendirmeli ve iş tanımlarını yaparken bu konuyu da hesaba katmalıdırlar,

2.Organizasyonlar insanların sadece işlerini yapmak için gittikleri soğuk yerler değildir. Yöneticiler kendi davranışlarıyla pozitif ve arkadaşça bir çalışma iklimi oluşturmalarıdır,

3.Yöneticiler bu pozitif duygusal iklimi oluşturmak için çalışanları ödül ve ücret sistemleriyle teşvik edebilirler,

4.Çalışanlar ve takımlar seçilirken pozitif duygusal davranış ve tutumlara sahip olanlar tercih edilebilir. Yöneticiler de takımlarında pozitif davranış ve tutumları oluşturan çalışanları seçebilirler,

5.Yöneticiler iş yerinde daha sağlıklı duygusal ifadeler için çalışanlarının duygusal zeka becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenleyebilirler.

Duygusal zekanın özelliklerinden birisi de geliştirilebilir olmasıdır. Dolayısıyla yaşam boyu süren gelişimin kaçınılmaz gerilemeye ve eskimeye zıt olarak yaşlı kimselerin iş yerleri potansiyeli tartışılmaktadır. Kurnaz bir işveren çalışanlarını

olgun kişiler arasından seçtiğinde, bu yetişkinlerin çok daha istikrarlı olduklarını gözlemlenmiştir. Buna ek olarak bu kişiler problem çözme ve durumları kavrama konusunda genç meslektaşlarından daha becerikli olabilmektedirler (Stein ve Book, 2003: 33).

7. SONUÇ

Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için ulusal ve uluslararası rekabet şartlarında üretim ve karlılığın artırılması, sürekli gelişen yeniliklerin uygulanması, maliyetlerin düşürülmesi, ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi vb. sorunlarla baş etmenin arayışı içerisindeyler. Ayrıca son zamanlarda sosyal bilimlerdeki gelişmeler işletmelerde insanın önemine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla işletmeler yukarıda sıralanan sorunların yanı sıra örgüt içerisindeki sorunlarla da ilgilenmek zorundadırlar.

Duygusal zeka bir kavram olarak ortaya atıldığından beri pek çok bilim alanında konuyla ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Özellikle işletmecilik alanında yapılan çalışmalar sonucunda duygusal zeka kavramının işletmelerin etkinlik ve verimliliği üzerindeki etkileri anlaşıldıkça iş çevrelerince gittikçe artan bir önemle izlenmekte olduğu görülmektedir. Buna ilaveten geçmişin aksine işletmeler tüketiciye sundukları hizmetin kalitesinin yanı sıra bu hizmetleri tüketiciye sunan işgörenlerin özelliklerinin ve duygularının da önemini keşfetmişlerdir.

Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmada; duygusal zeka kavramının gelişimi ile ilgili genel bilgilere yer verilmekte ve duygusal zekanın örgütler açısından önemi, duygusal zeka ve karar verme ilişkisi, duygusal zekanın bireyin duygusal zekası ve takımların duygusal zekası açısından etkileri çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmakta ve örgütlerde duygusal zeka ile ilgili yapılan çalışmalar sunulmaktadır.

Açıktır ki; işletmelerin özünü insanlar oluşturur ve insanlar da duygularıyla hareket ederler. Dolayısıyla iş yaşamından duyguları soyutlamamız mümkün olmayacağı için duygulara önem verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Duygusal zeka kavramı da bu nokta da çok daha büyük önem taşımaktadır ve düşünsel olduğu kadar duygusal zekası yüksek çalışanların iş yerindeki varlığı organizasyonların başarısı için olmazsa olmazlar arasındadır.

Tüm işletme çalışanlarında ve yöneticilerinde olumlu duygular oluşturulabilirse bu durum işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Duygusal olaylar teorisine göre; işte yaşanan pozitif ve negatif olaylar yani duygusal olaylar

çalışanların davranışlarını yönlendiren duygusal tepkilere neden olmaktadır. Pozitif duygular yaratan olaylar, pozitif tutum ve davranışlara yol açarken, negatif duygulara neden olan olaylar olumsuz tutum ve davranışlar yaratmaktadır (Fisher ve Ashkanasy, 2000 aktaran; Yürür- Gümüş-Hamarat, 2011: 3828). Ayrıca duyguların işletmelerde bu kadar önemli olması ve duygusal zekanın gerekliliği, onun nasıl geliştirilebileceği konusundaki çalışmaları arttırmış ve duygusal zekanın bişsel zeka gibi sabit olmadığı, eğitimle artırılabilirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Çağımızda yaşanan gelişmeler yüksek teknolojinin yanı sıra insan kaynaklarının da etkin ve verimli kullanılmasını gerektirmektedir. Çalışma sonucunda da görülmektedir ki; iyi yönetilen ayrıca etkin ve verimli çalışan başarılı örgütlerin temelinde duygusal zekası yüksek çalışanların varlığı bulunmaktadır.

Sonuç olarak, işletmeler bireylerden oluşmaktadır. Bireylerin duygusal zekasının yüksek olması, işletmelerde örgütün ve kurumun duygusal zekasının yüksek olmasına sebep olacaktır. Duygusal zekası yüksek olan bireylerin oluşturduğu işletmeler de eşgüdümlü ve verimli bir çalışma ortamı ile başarılarını sürdürülebilir kılacaktır.

Ayrıca bundan sonra işletmecilik alanında duygusal zeka ile ilgili yapılacak uygulama çalışmalarının tüm sektörlerin göz önüne alınarak yapılması, işe alımlarda duygusal zeka testlerinin de kullanılması, özellikle insan ilişkilerine dayalı, emek-yoğun özellik gösteren, hizmetin niteliklerinin önem kazandığı, diğeri bir deyişle müşteri memnuniyetinin çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olduğu çalışma alanlarında; bu tutum ve davranışlar konusunda daha bilinçli olunmasını sağlayacak işletme içerisinde gerçekleştirilen kişisel gelişim eğitimlerinde, duygusal zeka yeterliliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenmesi işletmelere katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, E.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:1, ss.53-68.
- Akın, M. (2004). İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama), *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi, S.B.E, Eskişehir.
- Arıcioğlu, M. (2002). “Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), ss. 26-42.
- Armstrong, A. (2007) Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships and Workplace Functioning, (*Unpublished Doctoral Dissertation*) Faculty Of Life And Social Sciences Swinburne University of Technology Hawthorn, Victoria, Australia.
- Ashkanasy, N. (2002). “Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion”, *Australian Journal of Management*, Vol: 27 ss.11-20.
- Ashton, J., Claire, E. ve Ashkanasy, N. (2008) “Affective Events Theory: A Strategic Perspective”, *Emotions, Ethics and Decision Making*, (Ed.Wilfred J. Zerbe, Charmine E., J., Hartel, Neal M. Askanasy), Research on Emotions in Organizations, vol. 4, Emerald Group, Australia.
- Aslan, Ş. (2008a). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.15, sy. 2, Manisa, ss.165-178.
- Aslan, Ş. (2008b). “Duygusal Zeka Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nın Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.13, s.3, ss.179-200.
- Azman, I., Yeo, S. ve Mohd Na’eim A. (2009). “Relationship Between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia”, <http://www.ectap.ro/articole/413.pdf>, (14.04.2012)
- Baltaş, A. (2002). Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Önemi, *Yönetim Eğitim, Danışmanlık, Activeline*, İstanbul.
- Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zeka*, 3. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Bar On, R., Tranel, D. ve Denburg, N. (2003). “Exploring The Neurological Substrate of Emotional And Social Intelligence”, *Brain*, 126, ss.1790-1800.

- Bar On, R., (2006). “The Bar-On Model of Emotional-Social İntelligence (ESI)”, *Psicothema*, 18, Supl., ss.13-25.
- Barsade, S. ve Gibson , D. (1998). Group Emotion: A View from Top and Bottom” Research on Managing Groups and Teams, vol.1, ss.81-102.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bastian, V. (2005). Are The Claims For Emotional İntelligence Justified? Emotional Intelligence Predicts Life Skills But Not As Well As Personality And Cognitive Abilities, (*Unpublished Doctaral Dissertation*), Departmant of Psychology University of Adelaide.
- Bayram, N., Aytaç, S. ve Gürsakal, S. (2007). “Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, 18. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Brackett, M. ve Geher, G. (2006). “Measuring Emotional Intelligence: Paradigmatic Diversity and Common Ground”, *Emotional Intelligence in Everyday Life*, Second Edition, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, USA.
- Carmeli, A. (2003). “The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes an Examination Among Senior Managers”, *Journal of Managerial Psychology*, ss.788-813.
- Caruso, D. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal Zeka Yöneticisi*, Çev: Hale Kayra, Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Cherniss, C. ve Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How To Select For, Measure, And Improve Emotional Intelligence In Individuals, Groups, And Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cooper, R. ve Sawaf, K. (2003). *Liderlikte Duygusal Zeka*, çev. Zela Bedriye Ayman-Banu Sancar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cote S. ve Golden, B. (2011). “Emotional Intelligence and Managerial Burnout”, Emotional Intelligence, <http://www.rhsmith.umd.edu/management/>, (11.02.2012)
- Côté, S. ve Miners, C. (2006). “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance” *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, no:1, ss.1-28.
- Davranış Bilimleri Enstitüsü, (2003) “Duygusal Zeka”, <http://www.insankaynaklari.com/> (11.02.2012)
- Demirel Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, c.15, sy. 2, Manisa, ss.179-194.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Cilt.14, sy. 1, Manisa*, ss.209-230.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, ss.231-252.
- Druskat, V. ve Wolff, S. (2001). “Building the Emotional Intelligence of Groups”, *Harvard Business Review*, New York.
- Emmerling, R. (2008). “Toward an Applied Science of Emotional Intelligence in the Global Workplace: Key Issues and Challenges”, *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*, (Ed..Robert J. Emmerling, Vinod K. Shanwal, Manas K. Mandal), Nova Science Publishers, USA.
- Erdem, O. ve Dikici, A. (2009). “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.esosder.org)*, Cilt: 8, Sayı:29, ss.198-213.
- Fineman, S. (2004). *Understanding Emotion at Work*, Sage Publication, California.
- Freedman, J. (2009). “Definitions and History of Emotional Intelligence”, Kasım 2009. <http://www.6seconds.org/blog/2010/01/emotional-intelligence-definition-history/> (20.02.2012)
- Freshman, B. ve Rubino, L. (2002). “Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators”, *Health Care Manager*, Aspen Publishers, 20 (4), ss.1-9.
- Gerber, M. (1996). *Girişimcilik Tutkusu*, Sistem Yayıncılık. İstanbul,
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2006). *Yeni Liderler*, 5. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2006). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, çev. Banu Seçkin Yüksel, 30. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2007). *İş Başında Duygusal Zeka*, Türkçeleştiren: Handan Balkara, Redaksiyon: Filiz Deniztekin - Osman Deniztekin, 5. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goss, D. (2005). “Schumpeter’s Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory Practise*, vol:29, No:2, ss.1-15.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), ss.174-190.
- Hein, S. (2009). “Wayne Payne’s 1985 Doctoral Paper on Emotions and Emotional Intelligence”, <http://eqi.org/payne.htm>, (21.04.2012)

- James, J. (1998). *Gelecek Zamanda Düşünmek Yeni Çağın Liderlik Becerileri*, çev. Zülfü Dicleli, Boyner Holding Yayınları, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Jayan, C. (2006). “Do High Managerial Performers Have High Emotional Competencies?”, *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, Vol: 32, No:3, ss.179-184.
- Jordan, P., Ashkanasy, N. ve Härtel, C. (2002). “Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus”, *Human Resource Management Review*, vol. 12 (2), ss.195-214.
- Jordan, P. ve Ashkanasy, N. (2006). “Emotional Intelligence, Emotional Self-Awareness and Team Effectiveness”, *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work Current Research Evidence with Individuals and Groups*, (Ed.Venessa Urch Druskat, Fabio Sala, Gerald Mount), Lawrence Erlbaum Associates Inc. California.
- Jordan, P., Ashton, C. ve Ashkanasy, N. (2006). “Evaluating the Claims: Emotional Intelligence in the Workplace”, *A Critique of Emotional Intelligence: What Are The Problems and How Can They Be Fixed?* (Ed. R. Murphy, Mahwah, NJ: Lawrence) Erlbaum Associates, ss.198-210.
- Kelly, R. (2003). “Group Processes”, *Blackwell Handbook of Social Psychology*, ed. Michael A. Hogg, Scott Tindale, Blackwell Publishing.
- Koman, E. ve Wolff, S. (2008). “Emotional Intelligence Competencies In The Team And Team Leader A Multi-Level Examination of The Impact of Emotional Intelligence on Team Performance”, *Journal of Management Development*, Vol: 27, No:1, ss. 55-75.
- Köknel, Ö. (1999). *Kaygıdan Muthuluğa Kişilik*, 15. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Law, K., Wong, C. ve Song, L. (2004). “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”, *The American Psychological Association*, Vol: 89, No: 3, ss.483-496.
- Lynn, A. (2005). *The EQ Difference A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*, e-Book, Amacom.
- Mayer, J. ve Salovey, P. (1993). “The Intelligence of Emotional Intelligence”, *Intelligence*, ss.433- 442.
- Mayer, J. ve Salovey, P. (1997). “What is Emotional Intelligence?”, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, ed. P. Salovey, D. Sluyter, Basic Books, New York.

- Mayer, J. (2001). “A Field Guide to Emotional Intelligence”, *Emotional Intelligence and Everyday Life*, ed. J. Ciarrochi, J. P. Forgas, J. D. Mayer, Psychology Presss. New York.
- Mayer, J., Caruso, D. ve Salovey, P. (1999). “Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence”, *Intelligence*, 27 (4), ss.267-298.
- Mayer, J. (2000). “Emotion, Intelligence, and Emotional Intelligence”, *The Handbook of Affect and Social Cognition*, ed. J. P Forgasi Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum&Associates, ss.410 - 431.
- Milivojevich, A. (2006). “Emotional Intelligence And Six Sigma”, *Quality Progress*, 39(8), ProQuest Science Journals.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. XXII, sy.1, ss.121-150.
- Quebbeman, A. ve Rozell, E. (2002). “Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice”, *Human Resource Management Review*, 12, ss.125-143.
- Ronald, O., Mankin, W. ve Lawrence D. (2007). “Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction”, *Public Personnel Management*.
- Salovey, P. ve Mayer, J. (1990). “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9.
- Seçer, H. (2005). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme” *Sosyal Siyaset Konferansları 50. Kitap*, ss. 813-834.
- Soares, A. (2003). “Tears at Work: Gender, Interaction, and Emotional Labor”, *Just Labour*, vol. 2., Spring.
- Stein, S. ve Book, H. (2003). *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, çev.Müjde Işık, Özgür Yayınları, Ankara.
- Sparrow, T. ve Amanda K. (2006). *Applied EI The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, USA.
- Weinberger, L. (2002). “Emotional Intelligence: Its Connection to HRD Theory and Practice”, *Human Resource Development Review*.
- Wong, C. ve Law K. (2002). “The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, *The Leadership Quarterly* 13, ss.243-274.
- Yaylacı Özdemir, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65, İstanbul.

Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat B. (2011), “Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, *Journal of Yasar University*, 23(6), ss. 3826-3839.

<http://eqi.org/history.htm#Definition%20and%20History%20of%20Emotional%20Intelligence>. (14.06.2012)

<http://eqi.org/reuven.htm#How%20Reuven%20defines%20emotional%20intelligence>(14.03.2012)

<http://eqi.org/reuven2.htm> (14.03.2012)

<http://www.dzeplatformu.org> (24.03.2012)

<http://www.ei.haygroup.com> (24.03.2012)

<http://www.eiconsortium.org/members/baron.htm> (14.03.2012)

<http://www.emotionaliq.com> (22.04.2012)

<http://www.indiana.edu/~intell/wechsers.html> (11.04.2012)