

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR UYGULAMA
(DOKTORA TEZİ)**

Sibel SÜ ERÖZ

BURSA 2011

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR UYGULAMA
(DOKTORA TEZİ)**

Sibel SÜ ERÖZ

Danışman

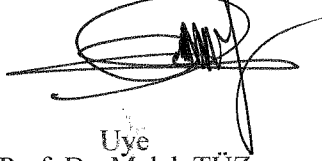
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

BURSA 2011

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda U2004459 numaralı Sibel SÜ ERÖZ'ün hazırladığı "İletişimin Duygusal Zeka Üzerindeki Etkilerinin Analizi ve Bir Uygulama" Doktora Tezi) ile ilgili tez savunma sınavı,/...../ 20.... günü -saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Uye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Uludağ Üniversitesi



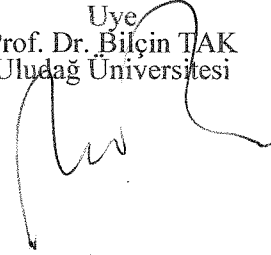
Uye
Prof. Dr. Melek TÜZ
Uludağ Üniversitesi



Uye
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ
Uludağ Üniversitesi



Uye
Prof. Dr. Bilgin TAK
Uludağ Üniversitesi



Uye
Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi



...../...../ 20....

ÖZET

Yazar : Sibel SÜ ERÖZ
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : XIV + 259
Mezuniyet Tarihi : /.... / 2011
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA

Son yıllarda duygusal zeka ve önemi işletmelerce de kabul edilmekte ve giderek artan bir ilgiyle takip edilmektedir. Aynı şekilde etkili iletişim yetenekleri ve bu yeteneklerin artırılması konusu da işletmelerce üzerinde durulan bir başka önemli konudur.

Çalışmanın genel amacı duygusal zeka yeterlilikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak iletişim ve duygusal zeka kavramları teorik çerçevede incelenmiş ve aralarındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiş ve turizm sektöründe çalışan yöneticilere duygusal zeka yeterliliklerini ve iletişim becerilerini ölçmeyi amaçlayan bir anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerle Pearson korelasyon analizi, t testi ve Anova analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda duygusal zekanın tüm boyutları ve toplam duygusal zeka yeterlilikleri ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler

Duygu, Zeka, Duygusal Zeka, İletişim, İçsel İletişim, Kişilerarası İletişim

ABSTRACT

Yazar : Sibel SÜ ERÖZ
Üniversite : Uludağ University
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : XIV + 259
Mezuniyet Tarihi : /.... / 2011
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND COMMUNICATION: AN APPLICATION

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. Likewise, effective communicational abilities and the development of these abilities is another important issue for the enterprises.

The general aim of this study is to determine the relationship between emotional intelligence competencies and communication skills. In order to realize this aim, the concepts of communication and emotional intelligence are analysed within a theoretical framework and the relationship between them is tried to be revealed.

For this purpose, an empirical study has been conducted, applying a questionnaire survey to measure the emotional intelligence competencies and communication skills of managers in tourism industry. Pearson Correlation, t-test and ANOVA techniques have been used to analyse the data. Results of the study indicate that there is a statistically significant positive relationship between all the dimensions of emotional intelligence and total emotional intelligence competencies, and communication skills.

Key Words

Emotion, Intelligence, Emotional Intelligence, Communication, Intrapersonal Communication, Interpersonal Communication

ÖNSÖZ

Duygusal zeka kavramı işletme literatüründe giderek artan bir önemle yer almaktadır. Geleneksel zeka (IQ) insanların işe girebilmelerini sağlarken, duygusal zeka (EQ) ise o işteki başarıyı belirleyen önemli bir etken olarak görülmektedir. İletişim de yine işletmede çalışan bireylerin başarısını etkileyen önemli bir kavramdır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri en üst yönetim kademesinden, en alt kademeye kadar bir arada uyum içinde çalışan bireylerin varlığı ile mümkündür. Bu uyumun yakalanması da çalışılan iş arkadaşlarının birbirlerini tanımalarını gerekli kılmaktadır. Bu noktada, duygusal zeka ve iletişim becerilerinin işletmeler açısından son derece önemli olduğu söylenebilir. Bu tezde etkili ve başarılı bir iletişim kurmanın temelini oluşturan duygusal zeka ve iletişim arasındaki ilişki incelenmektedir.

Çalışmanın tüm aşamasında yardımları ve yol göstericiliği ile desteğini gördüğüm ve öğrencisi olmaktan onur duyduğum danışmanım Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'na teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmanın uygulama aşamasında anketlerin istatistiksel verilerinin değerlendirilmesinde değerli zamanını bana ayıran Prof. Dr. Serpil Aytaç ve Prof. Dr. Bilçin Tak'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca değerli hocalarım Prof. Dr. Melek Tüz ve Prof. Dr. Ramazan Geylan'a destekleri için teşekkür ederim.

Maddi ve manevi desteklerini her an yanımda hissettiren ve zorluklar karşısında yanımda olan aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bursa 2011

Sibel SÜ ERÖZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	X
TABLolar.....	XI
ŞEKİLLER.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
DUYGUSAL ZEKANIN ANALİZİ	
1. Duygunun Tanımı.....	2
1.1. Duygu Konusu İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	4
1.1.1. Duyguların Sınıflandırılması.....	10
1.1.2. Duyguların Özellikleri.....	15
1.1.3. Duygu ve Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	17
2. Zekanın Tanımı.....	19
2.1. Zeka Konusu İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	22
2.1.1. Zekanın Ölçümü.....	32
2.1.2. Zekayı Etkileyen Faktörler.....	34
2.2. Alternatif Zeka Kavramları.....	35
2.2.1. Ahlaki (Moral) Zeka (MQ).....	35
2.2.2. Estetik (Austhetic) Zeka (AQ).....	35
2.2.3. Kültürel (Cultural) Zeka (CQ).....	36
2.2.4. Profesyonel Zeka (PQ).....	36
2.2.5. Ruhsal (Spiritüel) Zeka (SQ).....	37
2.2.6. Stratejik Zeka (SQ).....	37
3. Duygusal Zekanın Tanımı ve Gelişimi.....	38
3.1. Duygusal Zekanın Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	46
3.1.1. IQ ve EQ Arasındaki İlişki.....	46
3.1.2. Duygusal Zeka ve Cinsiyet.....	53
4. Duygusal Zeka Modelleri.....	56
4.1. Yetenek Modeli Yaklaşımı.....	58
4.1.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli.....	58
4.2. Karma Model Yaklaşımı.....	60
4.2.1. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli.....	60
4.2.2. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli.....	62
4.2.3. Cooper - Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli.....	69
5. Duygusal Zekanın Ölçümü.....	74
5.1. Yetenek Modeli Yaklaşımının Ölçümü.....	74

5.1.1. Mayer-Salovey'in Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (MEIS-MSCEIT).....	74
5.2. Karma Model Yaklaşımı Modelinin Ölçümü.....	76
5.2.1. Bar-On'un Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (EQ-i)	76
5.2.2. Goleman'ın Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (ECI)	77
5.2.3. Cooper- Sawaf'ın Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (EQ-Map)	78
5.3. Alternatif Ölçüm Araçları.....	78
5.3.1. Duygusal Zeka Değerlendirmesi (EIA).....	79
5.3.2. İş Profili Anketi (WPQEİ).....	79
5.3.3. Genos Duygusal Zeka Envanteri (Genos EI).....	79
5.3.4. Duygusal Farkındalık Ölçeği Düzeyi (LEAS)	80
5.3.5. Schutte Kendini Değerlendirme Duygusal Zeka Testi (SSREIT)	81
5.3.6. Davranış-Meta-Ruh Hali Ölçeği (TMMS).....	81
5.3.7. Uluslararası Kişilik Özelliği Maddeleri Havuzunu Temel Almış Duygusal Zeka Ölçeği (EI-IPIP).....	81
5.3.8. Duygusal Zeka Öz Düzenleme Ölçeği (EISRS).....	82
5.3.9. Dulewicz - Higgs Duygusal Zeka Anketi (DHEIQ).....	82
5.3.10. Sjöberg Kişilik Test Bataryası Duygusal Zeka Ölçeği (SPTB).....	82
5.3.11. Tapia Duygusal Zeka Envanteri (TEII)	82
5.3.12. Çalışma Grubu Duygusal Zeka Profili (WEIP).....	83
5.3.13. Duygusal Zeka Ölçeği (EIS).....	83
5.3.14. Wong-Law Duygusal Zeka Ölçeği (WLEIS).....	83
5.3.15. Lioussine Duygusal Zeka Anketi (LEIQ)	84
5.3.16. Tüketici Duygusal Zeka Ölçeği (CEIS).....	84
5.3.17. Kendini Değerlendirme Duygusal Zeka Ölçeği (CEIS)	84
5.3.18. Duygu Algılama Stili Ölçeği (SPOAS)	84
5.3.19. Teis (TEIS).....	85
5.3.20. Karakter Duygusal Zeka Anketi (TEIQUE)	85

İKİNCİ BÖLÜM İLETİŞİM VE DUYGUSAL ZEKA

1. İletişimin Tanımı	86
2. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri	88
2.1. Kaynak (Gönderici).....	89
2.2. Mesaj	90
2.3. Simge (Sembol)	90
2.4. Kanal.....	91
2.5. Hedef (Alıcı).....	92
2.6. Kodlama ve Kod Açma.....	93
2.7. Geri Bildirim (Feedback).....	94
2.8. Paylaşılan Anlam.....	94
2.9. Ortam.....	94
2.10. Gürültü.....	95
3. Temel İletişim Süreci Modelleri.....	95

3.1. Aristo'nun İletişim Süreci Modeli.....	95
3.2. Laswell'in İletişim Süreci Modeli (1948).....	96
3.3. İletişimde Shannon ve Weaver Modeli (1949).....	96
3.4. Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (1954).....	97
3.5. Berlo'nun İletişim Süreci Modeli (1960).....	98
4. İletişim Sürecinin İşleyişi.....	98
4.1. Tek Yönlü İletişim (Eylem) Modeli.....	98
4.2. Karşılıklı (Çift Yönlü) İletişim Modeli.....	99
4.3. Etkileşimli Model.....	99
4.4. Uzlaşmacı İletişim Modeli.....	99
5. Örgütsel İletişimin Tanımı.....	100
6. Örgütlerde Duygusal Zeka.....	100
7. Kurumsal Duygusal Zeka.....	119
8. İletişim Yeteneği Kavramı.....	126
9. Duygusal Zeka ve İletişim İlişkisi.....	129
10. Temel İletişim Biçimleri ve Duygusal Zeka.....	134
10.1. İçsel İletişim ve Duygusal Zeka.....	135
10.2. Kişilerarası İletişim ve Duygusal Zeka.....	142
10.2.1. Sözel İletişim ve Duygusal Zeka.....	145
10.2.2. Sözsüz İletişim ve Duygusal Zeka.....	146
10.2.2.1. Duygular ve Ses İfadeleri.....	148
10.2.2.2. Duygular ve Beden Dili.....	153
10.2.2.2.1. Jestler.....	157
10.2.2.2.1.1. Duygular ve Yüz İfadeleri.....	157
10.2.2.2.1.2. Duygular ve Göz Hareketleri.....	161
10.2.2.2.1.3. Duygular ve Vücut Hareketleri.....	166
10.2.2.2.2. Dokunma.....	168
10.2.2.2.3. Mekan ve Mesafe.....	171
10.2.2.2.4. Zaman.....	172
10.2.3. Duygusal Zeka ve Empati.....	173
11. Duygusal Zekanın Geliştirilmesi.....	176

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİM VE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı.....	186
2. Araştırmanın Kapsamı.....	188
3. Araştırmanın Kısıtları.....	188
4. Araştırmanın Yöntemi.....	188
5. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	190
5.1. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	190
5.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	191
5.2.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	191
5.2.1.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	191
5.2.1.2. İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	191

5.2.3. Betimsel İstatistik Sonuçları.....	191
5.2.3.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Ortalamaları.....	191
5.2.3.2. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	197
5.2.3.3. Katılımcıların Çalışma ve Meslek Durumuna Göre Dağılımı.....	198
5.2.3.4. Katılımcıların Eğitim Alma Durumuna Göre Dağılımı.....	199
5.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	200
5.2.4.1. İletişim Becerileri İle Duygusal Zeka Boyutları ve Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi.....	200
5.2.5. Bağımsız İki Örneklem t Testi Analizi Sonuçları.....	204
5.2.5.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Cinsiyet Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu.....	204
5.2.5.2. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu.....	206
5.2.5.3. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Duygusal Zeka Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu.....	207
5.2.5.4. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini İletişim Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu.....	208
5.2.6. Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA Sonuçları.....	210
5.2.6.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Yaş İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu.....	210
5.2.6.2. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Eğitim Düzeyi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu.....	212
5.2.6.3. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Kıdem İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu.....	214
5.2.6.4. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu.....	217
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	219
KAYNAKLAR.....	224
EKLER.....	252
ÖZGEÇMİŞ.....	260

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
c.	Cilt
çev.	Çeviren
ed.	Editör
nu.	Numara
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
sy.	Sayı
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume
IQ	Intelligence Quoutient
EQ	Emotional Quoutient
EI	Emotional Intelligence
TDK	Türk Dil Kurumu
MEIS	The Multifactor Emotional Intelligence Scale
MSCEIT	Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test
EQ-i	Emotional Quotient Inventory
F ₀	Fundemental Frequency
LTAS	Long-Term Average Spectrum

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Duyguların Sınıflandırılması	13
Tablo 2. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi	46
Tablo 3. Yaşlara Göre EQ	50
Tablo 4. Dehanın 20 Niteliği	51
Tablo 5. IQ ve EQ Arasındaki Farklılıklar	52
Tablo 6. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli	62
Tablo 7. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli (2001)	68
Tablo 8. Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi Yapısı	76
Tablo 9. Konuşma Tarzı ve Duygu	150
Tablo 10. Erickson'un Duygusal Zeka Gelişim Aşamaları	178
Tablo 11. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi	191
Tablo 12. İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi	191
Tablo 13. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Ortalamaları	192
Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	198
Tablo 15. Katılımcıların Çalışma ve Meslek Durumuna Göre Dağılımı	199
Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	200
Tablo 17. İletişim Becerileri İle Duygusal Zeka Boyutları ve Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi	200
Tablo 18. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Cinsiyet Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu	206
Tablo 19. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu	207
Tablo 20. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Duygusal Zeka Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu	208
Tablo 21. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini İletişim Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu	210

Tablo 22. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Yaş İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu	212
Tablo 23. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Eğitim Düzeyi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu	213
Tablo 24. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Kıdem İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu	216
Tablo 25. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu	218

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Genel Zeka Yaklaşımları	22
Şekil 2. Psikometrik Yaklaşım Çerçevesi	23
Şekil 3. Lazear Çoklu Zeka Kuramı	31
Şekil 4. Zeka Bölümlerine Göre Zeka Sınıflandırması	33
Şekil 5. Kültürel Zekayı Oluşturan Elementler	36
Şekil 6. IQ ve EQ Dengesi	51
Şekil 7. İnsanı Diğer Canlılardan Ayıran Nitelik Duygusal Zeka	53
Şekil 8. Salovey-Mayer Karma Model Yaklaşımı	58
Şekil 9. İletişim Süreci Modeli	89
Şekil 10. İletişim Sürecinde Alıcının Davranışı	93
Şekil 11. Aristo'nun İletişim Süreci Modeli	95
Şekil 12. Laswell'in İletişim Süreci Modeli (1948)	96
Şekil 13. Shannon ve Weaver'ın Matematiksel İletişim Kuramı	97
Şekil 14. Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (a) (1954)	97
Şekil 15. Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (b) (1954)	98
Şekil 16. Berlo'nun İletişim Süreci Modeli (1960)	98
Şekil 17. Başarı Ölçütü Olarak EQ	103
Şekil 18. Stratejik Karar Vermede Duygu ve Biliş Modeli	106
Şekil 19. Hedefe Ulaşmada Birey Grup Etkileşimi	109
Şekil 20. Bireyin Grubu Etkileme Düzeyi	110
Şekil 21. Takımlarda Duygusal Zeka	111
Şekil 22. İletişimde Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam	128
Şekil 23. Duygusal Zeka ve Sosyal Çevre	129
Şekil 24. Benlik Modeli	140
Şekil 25. Brunswikian'ın Lens Modeli	151
Şekil 26. Göz hareketleri ve Anlamları	164
Şekil 27. Üst Göz Kapağı Hareketleri	165
Şekil 28. Alt Göz Kapakları ve İç Kantus	165
Şekil 29. Organizasyonlarda Duygusal Zekanın Geliştirilmesi İçin Optimum Süreçler	180
Şekil 30. Organizasyonlarda Duygusal Zekanın Gelişimi Modeli	181
Şekil 31. İşletmelerde Duygusal Zeka Eğitimi Modeli	182

Şekil 32. Araştırmanın Ana Modeli	187
Şekil 33. Araştırmanın Ana Modeli Hipotezleri Test Sonuçları	203

GİRİŞ

Tarih boyunca insanoğlu duygu ve zeka kavramlarını sorgulamıştır. Hayatta başarılı olmak için bu iki kavramın etkinliğinin artırılma yolları irdelenmiştir. Önceleri filozofların ilgilendiği konular arasına giren bu iki kavram zamanla bilimin gelişmesiyle beraber başlangıçta kuramsal düzeyde ayrı ayrı ilerleme kaydetmiş, teknolojinin varlığı ve yeni beyin görüntüleme teknikleri sayesinde aralarındaki ilişki de ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak hayatta başarılı olmak için sadece yüksek bir zekaya sahip olmanın yeterli olmadığı aynı zamanda duyguların rolünün de yadsınamaz bir gerçek olduğu bilimsel anlamda da ortaya konmuş ve ortaya çıkan bu yeni kavrama duygusal zeka adı verilmiştir.

Duygusal zeka kavramının kökenleri 1920'li yıllarda Thorndike'ye dayanmasına rağmen resmi anlamda literatüre ilk olarak 1990'da Mayer ve Salovey'in makaleleriyle girmiş ve Goleman'ın kitapları ile de popülerlik kazanmış ve iş dünyasındaki etkilerinden söz edilmeye başlanmıştır.

Günümüzde hayatın hemen her alanında başarı ve mutluluk için başka insanlarla etkili bir iletişim kurmak zorunluluktur. Başkalarıyla iyi ilişki kuran insanlar, yaşantılarının her yönünde daha kazanımlı ve daha mutlu bir hayata sahiptir. Başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak da duygusal zeka yeterliliklerine ve bu yeterliliklerin iletişimde etkin biçimde kullanılabilmesine bağlıdır.

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zeka kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla duygu ve zeka kavramları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Daha sonra literatürde geçen duygusal zeka tanımları ortaya konmuş, duygusal zekanın gelişimi ve doğuşu açıklanmaya çalışılmıştır. Yetenek modeli ve karma model yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilen duygusal zeka modelleri ve bu modellerin ölçülmesi amacıyla geliştirilen ölçüm araçlarına da yine bu bölümde yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde iletişim kavramı, iletişim süreci ve yapısı ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişki içsel iletişim ve kişilerarası iletişim çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır. İnsan hayatında bu kadar önemli olan duygusal zekanın geliştirilmesi için yapılan çalışmalar ve duygusal zekanın işyerine yansımaları da yine bu bölümde yer almaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümü ise uygulama kısmından oluşmaktadır. Bu bölümde amaç duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Uygulama hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde yapılmıştır. Analiz sonuçları ve elde edilen bulgular sonuç ve öneriler bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKANIN ANALİZİ

1. Duygunun Tanımı

Kişiler gün boyunca pek çok boyutta duygu yoğunluğu ve çeşitliliğiyle karşılaşmaktadırlar. Bulgulara göre, insanoğlu uyanık geçirdiği her saatte ortalama yirmi yedi çeşit duygu hissetmektedir. Her gün yaklaşık on yedi saat uyanık kaldığı kabul edildiğinde kişi uyandığı andan yattığı ana kadar toplam dört yüz elli altı adet duygu yaşantısını deneyim etmektedir. Bu da demektir ki her hafta üç binden fazla duygusal tepki insanları yönlendirmektedir ve bu sayı bir yılda on beş binden fazladır. Bütün ömür boyunca yaşanan duyguların yaklaşık iki milyon tanesi ise iş yerindeyken gerçekleşmektedir.¹ Bu nedenle duygunun tanımının yapılması gereklilik kazanmaktadır. Aynı zamanda özellikle geçmiş dönemlerde işletmecilik alanında göz ardı edilerek ikinci plana atılan duygu konusunun, son dönemlerde başarının temelini insan faktörüne ve insanın özünü oluşturan duygulara dayandığının anlaşılmasıyla daha kapsamlı araştırılması gerekli hale gelmiştir. Şüphesiz bu terimin analizi duygusal zekanın daha iyi anlaşılmasına da katkıda bulunacaktır.

Duygular sosyal yapı içerisinde ve bütün kararlarda önemli ve temel bir rol oynamaları nedeni ile de daha fazla ilgiyi hak etmektedirler ve literatürde de göz önünde bulundurulmalıdırlar.²

Türk Dil Kurumu duygu kavramını; 1) Duyularla algılama, his, 2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, 3) Önsezi, 4) Nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, 5) Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik şeklinde tanımlamaktadır.³

Oxford İngilizce sözlüğü duyguyu, “Herhangi bir zihin, his, duygu çalkantısı ya da devinimi, herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak tanımlamaktadır.

Duygular, Latince’de öylesine derinlik ve güce sahip olan birer unsur olarak görülmüşlerdir ki, motus anima, yani “bizi harekete geçiren ruh” olarak tarif edilmişlerdir.⁴

Aristoteles’e (M.Ö. 384-322) göre duygular neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile birlikte hareket ederler.⁵

¹ Bradberry, Travis - Greaves, Jean, *Duygusal Zekanızı Keşfedin Duygusal Zeka Cep Kitabı*, çev. Sevda Kubilay, Truva Yayınları, yayın no:137, birinci basım, İstanbul, Eylül 2006, s.127.

² McPhail, Ken, “An Emotional Response to The State Of Accounting Education: Developing Accounting Students’ Emotional Intelligence”, *Critical Perspectives on Accounting* 15, 2004, ss.629-648, s. 638.

³ <http://www.tdk.gov.tr>, 01.05.2009.

⁴ Cooper, Robert - Sawaf, K. Ayman, *Liderlikte Duygusal Zeka*, çev. Zelal Bedriye Ayman- Banu Sancar, Sistem Yayıncılık:218, üçüncü basım, Eylül 2003, s.xi.

Goleman'a göre duygu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir.⁶

Peter ve Salovey duyguları, psikolojik yanıtları, algıyı ve bilinçli farkındalığı içeren birçok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlamışlardır.⁷

Ashkanasy, Hartel ve Zerbe'de duyguları, sinir sistemine gelen içsel ve dışsal girdilerin, duyguların içsel ve dışsal dışa vurumuna liderlik ettiklerini belirten bir terim olarak tanımlamışlardır.⁸

J.W. Nahowsky'e göre duyguların konu olduğu bilimsel sahalar kadar hemen hiçbir psişik hadisenin araştırmasında bu denli büyük zorluklarla karşı karşıya kalınmamıştır. Tarihteki psikolojiye ve bugünün psikolojisine bakıldığında, başka hiçbir alanda bu kadar başkalağa, ifade ve açıklamalarda bu denli büyük çatışmalara rastlanmamıştır.⁹

Organizasyon biliminin duyguları araştırmada bu kadar geç kalmasının nedenlerinden birisi de duyguların geçiciliği ve kendine özgü doğasıdır.¹⁰

En basit şekliyle duygular şöyle değerlendirilmektedir:¹¹

Etrafta olup biten bazı değişimlere bağlı olarak oluşurlar,

Kendiliğinden içgüdüsel olarak başlarlar,

Ruh halinde hemen değişiklikler yaratırlar,

Dikkat yönünü ve düşünce biçimini değiştirirler,

Kişiyi harekete geçirmeye hazır hale getirirler,

Kişisel hisler uyandırırılar,

Çabucak dağılılırlar,

Hayatla başa çıkılmasında, ayakta kalınabilmesinde ve gelişimde yardımcı olurlar.

Bunun yanında, son nörolojik kanıtlar göstermektedir ki, duygu beynin daha yüksek bir muhakeme kabiliyetine ulaşması için vazgeçilmez bir yakıttır.¹²

⁵ Konrad, Stefan - Hendl, Claudia, *Duygularla Güçlenmek*, çev. Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s.22

⁶ Goleman, Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, Sayı:898, otuzuncu basım, 2006, s.373.

⁷ Mayer, John - Caruso, David R. - Salovey, Peter, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence* 27 (4), 1999, ss.267-298, s.268.

⁸ Ashkanasy, Neal M., "Emotions in Organizations: Multi-Level Perspective", *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy*, Research in Multi-Level Issues, volume 29-54, 2003, s.14.

⁹ Konrad - Hendl, a.g.e., s.21.

¹⁰ Ashkanasy, a.g.m., s.10.

¹¹ Caruso, David R.- Salovey, Peter, *Duygusal Zeka Yöneticisi*, çev. Hale Kayra, Crea Yayıncılık, Ekim 2007, s.40.

¹² Cooper - Sawaf, a.g.e., s.xxx.

1.1. Duygu Konusu İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatüre bakıldığında tarih boyunca filozofların düşünsel anlamda duygu konusuyla yakından ilgilendikleri görülmektedir. Fakat konuyla ilgili bilimsel anlamda ilk çalışmanın William James'in "Duygu Nedir" adlı eseri olduğu kabul edilmektedir. 1890'da filozof ve psikolog olan William James "Psikolojinin Prensipleri" (The Principles of Psychology) adlı oldukça etkili bir çalışmasını yayınlamıştır. Yayınladığı çalışmasının bir bölümü ise duygu konusunu ele almaktadır ve James'i, duyguların doğasıyla ilgili yeni bir tez yazmaya götürmüştür.¹³

Geçen yıllar boyunca, psikoloji ve nöroloji bilimi heyecanlı bir işbirliği sürecine girmiştir. Filozoflar ve psikologlar William James'in 1884'de ortaya koyduğu "Duygu Nedir" sorusuna cevap aramaktadırlar.¹⁴

Psikoloji, psikiatri ve biyoloji bilimlerinin kurucuları olan Darwin, James ve Freud 'da duyguları anlamak için çabalamışlardır.

Darwin 1872 yılında duygular hakkında yazılan en önemli kitap olan "İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi" (The Expression of The Emotions in Man and Animals) eserini yayımlamıştır.¹⁵ Duyguların fonksiyonel amaçları ile ilgili deneysel bulgular bu eseriyle belirlenmiştir. Darwin'in araştırmaları dünyada yaşayan türlerin çoğunun hayatını devam ettirebilmesini, ortaya çıkan duygulara intibak eden davranışlarına bağlı olduğunu göstermektedir. Örneğin; korku uçmaya yol açar, arzu ya da aşk üremeye yol açar. Yine Darwin'in araştırmaları, sosyal türlerin kendi aralarında duygu ve yüz ifadelerini göstermeleriyle hayatta kalmak için ek bir avantaja sahip olduklarını göstermektedir. Duygular bireysel ya da grup olarak hayatta kalabilmede anahtar role sahiptir, sosyal bağları güçlendirir ve çevreye uyumu sağlar.¹⁶

Damasio 19. yüzyıl filozof, psikolog ve ilk deneysel psikoloji laboratuvarını kuran William James'in, Darwin'in duygular hakkındaki araştırmalarından büyük ölçüde esinlendiğini yazmaktadır.¹⁷

¹³ Price, Carolyn, *Emotion, Thought and Experience: Themes in Philosophy of Mind*, The Open Universty, AA308 Book:2, 2005, s.18.

¹⁴ Kemp, Andrew H., *Emotional Processingin Humans: A Neurophysiological and Psychopharmacological Investigation*, Brain Science Institute (BSI), Swinburne Universty of Technology (SUT), (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Melbourne, Australia, 2004, s.19.

¹⁵ Reeder, Matthew, *The Emotional Congruence of Experience and Bodily Change*, School of Psychology Faculty of Social Science, Australian Catholic University, Aralık, 2002, s.2.

¹⁶ Armstrong, Andrew R., *Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships and Workplace Functioning*, Faculty of Life And Social Sciences, Swinburne University of Technology Hawthorn, Victoria, Australia, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Mayıs, 2007, s.10.

¹⁷ Armstrong, a.g.e., s.11.

Duygunun tanımlanmasına ilişkin çalışmalar çok geniş bir perspektifte ele alınmaktadır. Özellikle son yıllarda duygularla ilgili konular üzerindeki araştırmalarda büyük bir artış olduğu görülmektedir. Psikologlar, sinirbilimciler, filozoflar, bilgisayar bilimciler, sosyologlar, ekonomistler ve antropologlar duygu konusunda çalışmaktadırlar.¹⁸

Duygu konusu karmaşık bir zihinsel işlev olduğundan duygusal durumları açıklamaya yönelik olarak çeşitli kuramlar öne sürülmüştür. Bu alandaki belli başlı kuramlar şunlardır;

1. James-Lange Kuramı: W. James duygu alanında çalışmalar yapan ilk teorisyenlerdendir. 1884 yılında geliştirdiği teori günümüzdeki etkilerini hala sürdürmektedir. Carl Lange'de 1885'de William James'ten bağımsız olarak aynı teoriyi öne sürmüştür.¹⁹ Bu kurama göre “bedenimiz çevre koşullarındaki değişikliklere tepki gösterir”. Biz bedenimizin bu tepkilerinin farkına varınca, bir duygu duyarız. Bu kuram önce fizyolojik değişikliklerin olduğunu, duygusal durumun bundan sonra oluştuğunu öne sürer. Örneğin, bir tehlike durumunda terleriz ya da sesimiz, ellerimiz, bacaklarımız titrer; bunların farkına vardıkdan sonra “korku” duygusunu duyarız.



James-Lange Kuramı

James-Lange kuramı deneysel verilerle desteklenmemiştir. Daha çok iç organların çalışmasına ağırlık verdiği ve beyni dışladığı için eleştirilmiştir.²⁰

2. Cannon-Bard Kuramı: 1927'de Walter Cannon, James-Lange teorisinin bazı eksik yönleri olduğunu ifade ederek konu üzerinde çalışmaya başlamış, 1934'de de Philip Bard konu üzerinde daha detaylı bir çalışma yapmıştır.²¹ Cannon ve Bard duygusal durumların temelinde merkezi sinir sisteminin önemli bir rolünün olduğunu göstermiştir. Cannon-Bard kuramı “duyguların talamusun uyarılmasıyla ortaya çıktığını, anlatımının ise hipotalamik yapıların işlevleriyle ilgili olduğunu” öne sürer. Buna göre, bir uyarı hipotalamusu uyardığında aynı anda iki işlev ortaya çıkar;

a. Uyarı ile hipotalamus fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkarır ve merkezi sinir sistemini uyarır.

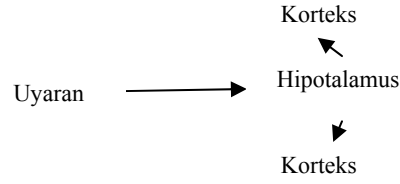
b. Hipotalamus aynı anda kortekse sinirsel akım göndererek duyguların farkına varmamızı sağlar.

¹⁸ Barrett, Feldman Lisa, “Are Emotions Natural Kinds?” *Perspectives on Psychological Science*, 1 (1), 2006, ss.28-58, s.28.

¹⁹ Weiten, Wayne, *Psychology Themes and Variations*, Wadsworth, Cengage Learnings, sekizinci basım, 2007, s.426.

²⁰ Doğan, Orhan, *Tıp Fakülteleri İçin Davranış Bilimleri Ders Kitabı*, T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, no.75, 2. basım, 1999, s.71.

²¹ Weiten, a.g.e., s.427.



Cannon-Bard Kuramı

3. Papez-MacLean Kuramı: Bu kuram James-Lange kuramının beyni dışladığını, Cannon-Bard kuramının ise duygusal durumlardan sorumlu beyin alanı hakkında hatalı olduğunu öne sürer. Bu kurama göre, “duygusal durumların ortaya çıkmasından ve düzenlenmesinden hipotalamus değil, limbik sistem sorumludur.”

4. Arnold-Lindsey Kuramı: Bu kuram temel olarak “duyguların kendilerinden de duygu doğabileceğini” öne sürer. Örneğin, bir insan kendi içinde bir öfke duygusunun doğduğunu ve bu duygunun anlatımının arttığını farkedebilir. “Aktivasyon kuramı” adı da verilen bu kurama göre, işlemler “uyaran-hipotalamus-korteks-çevresel organlar” arasında kapalı bir ortamda olmaktadır. Arnold-Lindsey kuramı göreceli olarak daha az özgül, fakat daha az tartışmalı ve daha gerçekçi olarak kabul edilir.

5. Kognitif (Bilişsel) Kuram: Bu kuram “duygusal yaşantılarımızın ve fizyolojik değişikliklerin çevremizi algılamamızla ve anlamlandırmamızla ilişkili olduğunu” öne sürer. Duyguyu bu özelliklerine göre adlandırırız. Bu kurama göre duygusal durumların ortaya çıkmasında ve düzenlenmesinde kognitif süreçler rol oynar.

6. Sosyobiyojik Kuram: Toplumsal bir varlık olan insan topluma ve kültüre uygun davranışlar ortaya koyar. Bu davranışlar evrim sürecinde değişmiş ve gelişmiştir; bazı davranışlar ortadan kalkarken, bazı yeni davranışlar kazanılmıştır. Duygusal durumlar için de benzer bir sürecin işlediği öne sürülür. Bazı duygular ortadan kalkarken, bazıları varlıklarını sürdürmüşlerdir.

Bu kuram duyguların nörofizyolojik temellerini açıklamaz. Duyguların niçin sürdüğünü, insan yaşamındaki rolünü ve önemini açıklar. Buna göre, duygular insanın çevreye uyum sağlamasına yardım eder.²²

Literatürde duygular ve ilgili terimler hakkında tartışmalar devam etmektedir. Örneğin Lazarus (1991) duyguların bilinçle (cognition) başladığını savunurken, Zajonc (1985) duyguların temel olarak iç organlarla ilgili tepkiler ve bu nedenle bilincin sonucundan ziyade öncesinde meydana geldiğini savunur. Bununla beraber 1980’lerden beri duyguların bilişsel ve bilişsel olmayan sinir sistemlerinin etkileşimini içerdiği uzlaşısı ortaya çıkmıştır.²³

²² Doğan, a.g.e., s.72.

²³ Ashkanasy, a.g.m., s.11.

Tarih boyunca sorgulanan ve çeşitli boyutlarda açıklanmaya çalışılan duygu kavramı teknolojideki gelişmelere paralel olarak da farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Yine son on yılda duygular üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda benzersiz bir patlama görülmektedir. Bunların en önemlisi, yeni geliştirilen beyin görüntüleme tekniği sayesinde beyni kısıtlı bir zaman içinde de olsa görüntüleyebilmektir. Böylece insanlık tarihinde hep esrarengiz bir yan, bir sır olarak kalmış olan bu karmaşık hücre kütesinin, kişi düşünürken, hissederken, hayal kurarken ve rüya görürken nasıl çalıştığı görünür kılınmıştır. Bu nörobiyolojik veri birikimi, beyindeki duygu merkezlerinin kişiyi öfkeye ya da gözyaşlarına nasıl ittiğini ve beynin kişiyi savaşmaya ya da sevmeye iten daha kadim bölümlerinin daha iyiye ya da kötüye nasıl yönlendirilebileceğini göstermektedir.²⁴

Beyin ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren duygusal davranışların beyindeki işleyişi hakkında da çok sayıda araştırma yapmışlardır. Sherrington, Cannon, Papez ve Hebb bu alanda çalışan öncüler olarak kabul edilmektedirler.²⁵

Johns Hopkins Üniversitesi'nden nörobiyolog Candace Pert de beyin kimyası çalışmalarının sonucunda "Duygu Molekülleri" (Molecules of Emotion) adlı çalışmasını yayımlayarak duygu konusuna katkıda bulunan isimlerdendir.²⁶

Özellikle biliş ve duygu alanında yapılan çalışmalarıyla tanınan Ledoux, bilişle ilgili olarak daha çok algılama ve hafıza boyutunda çalışmalar yapıldığını fakat biliş ve duygu ilişkisinin ihmal edildiğini öne sürerek çalışmalarını bu yönde yoğunlaştırmıştır.²⁷ Pek çok duygusal fonksiyonun amigdalaya bağlı olduğunu, amigdalanın duygusal durumların ve duygusal işaretlerin anlaşılmasında çok önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuştur.²⁸ Sinirbiliminde (neuroscience) yapmış olduğu bu çalışmalarıyla duygusal zeka kavramına da çok büyük katkısı olmuştur.

Duygu araştırmalarında ilk kullanılan teknik; electroencephalographic (EEG); Positron Emission Tomography (PET) ve functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI) tekniklerine dayanmaktadır. Diğer ölçümler de Magnetoencephalography (MEG), Single Photon Emission Computed Tomography (SPECT) ve Steady State Probe Topography (SSPT) içermektedir.²⁹

²⁴ Goleman, a.g.e. s.21.

²⁵ LeDoux, Joseph E., "Emotion Circuits in The Brain", *Annual Review, Neuroscience*, 23, 2000, ss.155-184, s.155.

²⁶ <http://www.eqtoday.com/02/emotional.php>. 08.05.2009

²⁷ LeDoux, a.g.m., s.157.

²⁸ LeDoux, Joseph E., "Cognitive Emotional Interactions in the Brain", *Cognition & Emotion*, 1989, s.2.

²⁹ Kemp, a.g.e., s.21-22.

Duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan ne iyi ne de kötüdürler. Farklılık onların ürettikleri enerji ve bilgiye dayanarak yapılanlarda ortaya çıkmaktadır.³⁰

Thoits duygu olgusunun dört bileşeni içerebileceğini ileri sürmüştür,³¹

Durumsal bir uyarıcının ya da ortamın değerlendirilmesi,

Fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik,

Anlamli el, kol, yüz hareketlerinin özgürce ya da sınırlı olarak gösterilmesi,

İlk üç bileşenden bir ya da daha fazlasının birleşimini kültürel bir şekilde adlandırması.

Duygular kendiliğinden davetsiz gelirler, bizim tarafımızdan seçilmezler.³²Duyguyu ortaya çıkartan uyarıcı, ya organizmanın çevreyle etkileşimi sonucu dışardan bir obje ya da durumun reprezentasyonu veya bir anının hatırlanması veya iç ortam değişikliğini yansıtan bir durum olabilir.³³

Duygular çok çeşitli etkenlerle ortaya çıkabilirler. Schmidt-Atzert bunlardan üç ayrı faktör üzerinde durmuştur:

Günlük tecrübeler,

Tabii afetler, savaş ve ölüm gibi büyük hadiseler,

Uzun süreli yaşam ve çevre şartları.

Duygusal yaşantıların en büyük kaynağını insanlar arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır.³⁴

Duygular hem birey hem de bir tür olarak yaşamamıza devam etmemizde önem taşır. Aslında duygular yalnızca insanlara has özellikler değildir. Bir türün hayatta kalması ve gelişmesi, acil durumlara müdahale etmek, çevreyi keşfetmek, tehlikelerden sakınmak, grubun diğer üyeleriyle bağlarını sürdürmek, kendini korumak, çoğalmak, saldırılara karşı müdahale etmek ve karşılıklı özen göstermek gibi bir takım davranışlara bağlıdır.³⁵

Duygular, motivasyon, bilgi (geri bildirim), kişisel güç, yenilik ve etkinin ana kaynağıdır. Duygular çoğu durumda sağduyu ve mantıklı düşünme ile çelişmezler; aksine, sağduyulu ve mantıklı düşünmeyi zorlar, canlandırır ve başarıya ulaştırırlar.³⁶

³⁰ Cooper - Sawaf , a.g.e., s.15.

³¹ Seçer, H. Şebnem, "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları*, 50. kitap, 2005, ss.813-834, s.816.

³² Ekman, Paul, *Handbook of Cognition and Emotion*, Sussex, U.K., John Wiley & Sons, Ltd., 1999, s.8.

³³ Savrun, Mert, "Emosyonel Sistem ve Stres", www.ctfistabul.edu.tr/emosyon. 06.02.2009.

³⁴ Konrad - Hendl, a.g.e., s.19.

³⁵ Caruso - Salovey, a.g.e., s.42-43.

³⁶ Cooper - Sawaf , a.g.e., s.xiv.

Duygular iyi kavrayış ve doğru yargı için gereklidir. Duygular mantığı tanımlar, fakat onun rasyonelleşmesini gerektirmez. Duygular bize sezgisel, önceden düşünülmüş ve üzerinde düşünülerek açıklığa kavuşturulan bir mantık sunar. Duygular, iyi yaşamın itici dürtüleridir.

Duygular hayatımıza anlam verir. Hayatımızın ve işimizin gelişmesi ve sona ermesi sürecinde, bir değer ve anlamlar sistemi sağlar ve varlığımızın temelini oluşturur. Duygular, aynı zamanda bizi varlığımızın temel sorunlarıyla da yüzleştirir.³⁷

Duyguların önemi kısaca şöyle sıralanabilir,³⁸

Duygular insanlara yardım edecek gizli güce sahiptir.

Duygular iyi kararlar almanın temelidir.

Duygular kişinin sınırlarını kurmasına yardım eder.

Beden dili duyguları yansıtır. Beden dili insanlarla iletişim kurarak onlara neye ihtiyaç olduğunu söyler.

Kişi ne kadar iyi iletişim kurarsa, kendisini o kadar iyi hisseder.

Duygular insanları birbirine bağlama gücüne sahiptir.

Duygu alanında çok önemli şeyler söyleyen Heidegger için hep bir “ruh hali” içindeyizdir. Ona göre duygular, bizim beynimizin bir ürünü olmaktan ziyade bizim bir bütün olarak içine fırlatıldığımız “ruh halimiz içinde beliren” durumlardır. Heidegger için, duygularımız, yalnızca ötekileri duygulandırmakla kalmaz, ötekilerin bizi duygulandırdığına da işaret eder; bu yüzden asla bizim tarafımızdan tam denetimleri mümkün değildir. Örneğin istediğimiz zaman veya istediğimiz yerde sevemez veya nefret edemeyiz.³⁹ Dolayısıyla duyguların temelinde iletişimin olduğunu söylemek mümkündür.

Kernberg’e göre, duygulanımlar, biyolojik içgüdüler ile psikolojik dürtüler arasında köprü görevi görürler. Kernberg, son yüzyıllarda yapılan ampirik nöropsikolojik çalışmaların sonuçlarını da dikkate alarak duygulanımları, “belirli bilişsel özellikler, belirli yüz şekilleri; ödüllendiren, hoşça giden veya cezalandıran, itici gelen belirli öznel deneyimler; kassal ve nörovejetatif boşalım kanalları içeren psikofizyolojik davranış kalıpları” olarak tanımlar. Ona göre belli bir ifadeye sahip yüz şekilleri, her bir duygulanımı, genel iletişim kanalları açısından bir diğerinden ayırır; ayrıca duygulanımların kökeninde onlara neden olan uyaranları “iyi” ve “kötü” diye gruplayan bilişsel bir yan bulunmaktadır.

³⁷ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.8.

³⁸ Hein, Steve, “Importance of Emotions”, <http://eqi.org/emotions.htm>. 06.02.2009.

³⁹ Göka, Erol, “Psikiyatrinin Duyguya Bakışındaki Kavramsal Sorunlar”, *Duygudurum Dizisi*, 2000, ss.12-17, s.13.

1.1.1. Duyguların Sınıflandırılması

Duyguların daha iyi anlaşılabilmesi ve tanımlanabilmesi açısından literatürde duyguların sınıflandırılması yoluna gidildiği görülmektedir.

Kernberg, duygulanımları “ilkel” ve “türev” olmak üzere ikiye ayırır: İlkel duygulanımlar, yaşamın ilk üç yılında kendilerini gösterirler; şiddetli ve global niteliktedirler; dağınık ve yeterince ayrışmamış bilişsel öğelere sahiptirler. Daha sonraki yıllarda, ilkel duygulanımların bilişsel etkilenmelerle değişmeleriyle ortaya çıkan türev duygulanımlar ise daha karmaşıktırlar.⁴⁰

Bazı yazarlar birincil ve ikincil duygular terimini kullanır. Birincil duygular ilk olarak ne hissedildiğidir. İkincil duygular ise neye liderlik ettikleridir.⁴¹

Her bir birincil duygu farklı belirgin niteliyici duygusal durumlar ve belirli motivasyonel yönlendiricilerle ilgilidir. Örneğin korku hissi temel olarak tehlike hakkındaki bir deneyiminin sonucudur ve kendini savunmaya başvurmak için insanı motive eder.⁴²

Öfke ikincil duygulara iyi bir örnektir. Öfke üzerinde yeterince yoğun olduğunda ona liderlik eden birçok olası birincil duygu bulunmaktadır. Kişi kendini hakaret edilmiş, baskı altında kalmış, dolandırılmış vb. hissedebilir. Eğer bu duygular, düşük bir düzeydeyse kişinin kendisini öfkeli hissettiği söylenemez fakat eğer bu duygular şiddetli bir şekilde hissediliyorsa genel olarak kendisini öfkeli hissettiği söylenebilir.

Depresyon ikincil duygunun başka bir örneğidir, depresyon; hayal kırıklığına uğrama, umutsuzluk, yalnızlık, dışlanmışlık, yanlış anlaşılma, saldırıya uğrama, geçersiz kılınma, desteklenmeme gibi duyguları kapsar.⁴³

Bazen kişisel terbiye kuralları olarak da bilinen ikincil duygular kavramı duyguları sergileme kuralları ile yakından ilişkilidir. Öfke korku ve neşe gibi temel duygulardan farklı olarak bu ikincil duygular, güçlü bir sosyal ve kültürel unsurlar taşırlar. Utanç duygusu ele alındığında; herhangi bir hata yapıldığında ve biri tarafından yakalanıldığında utanç duyulur. Utanmakla ilgili bu genel kural, büyük olasılıkla bütün insanlar ve kültürler için de geçerlidir; fakat utanç denen duyguyu en temel sebeplerinden uzaklaştıran şey, bu duyguya sebep olan olayların kültürden kültüre değişiklik göstermesidir.⁴⁴

Duygular iki amaca hizmet ederler. Bunlardan birincisi, kişinin harekete geçmesi için enerji temin etmesidir. İkincisi ise, kişinin kendi gereksinimlerini karşılayabilmesi için çevreyi manipüle edebilmesi ya da bu gereksinimleri karşılayacak uygun davranışları

⁴⁰ Göka, a.g.m., s.14-15.

⁴¹ Hein, a.g.m.

⁴² Magai, Carol, “Long Lived Emotions: A Life Course Perspective on Emotional Development”, *Handbook of Emotions*, third editions, ed. Michael Lewis, Jeanette M. Haviland-Jones ve Lisa Feldman Barrett, Guilford Publications, Mayıs 2008, s.377.

⁴³ Hein, a.g.m.

⁴⁴ Caruso - Salovey, a.g.e., s.57.

yapabilmesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermesidir. Bu enerji kişiye gereksinimlerini karşılamak için harekete geçiriyor ya da çevreyi manipüle etmesine fırsat veriyorsa olumlu duygular ortaya çıkmaktadır. Eğer enerji, gereksinimlerin karşılanmasında etkisi olmayan ya da zararlı etkisi olan unsurlara yöneltilirse olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır.⁴⁵

Külahoğlu'da duygu durumlarını; yapısal açıdan kısa süreli heyecanlar, uzun süreli heyecanlar olan tutkular ve uzun süreli yatışmış heyecanlar olan duygular şeklinde ayırt etmesine karşın, çeşitli duygu türleri hakkında herkesin üzerinde anlaşabileceği bir sınıflama bulunmadığını belirtmiştir. Duyguları etkileri açısından, olumlu ya da olumsuz- haz veya acı veren olarak genelde iki grupta toplanmaktadır. Bireyin gereksinimlerini karşılayan, ona doyum sağlayan ve haz veren duygular olumlu, bireyi engelleyen ve ona acı veren duygular olumsuz olarak nitelendirilmektedir.⁴⁶

Bir başka ifadeyle duygular pozitif ya da negatif olarak da ifade edilmektedir.⁴⁷ Pozitif duygular heyecan, mutluluk, neşe, iyimserlik odaklanma vb. olarak tanımlanabilirken, negatif duygular ise; korku, kızgınlık, kin, düşmanlık, öfke, şiddet, kıskançlık, keder, üzüntü, tükenmişlik vb. olarak tanımlanabilir. Neşe, aşk gibi olumlu /pozitif duyguların bireylerin özellikle hedef odaklı davranışlarını keşif, bağlılık gibi motive ettiği ve güçlendirdiği, olumsuz duyguların ise yoğun biçimde yaşanması durumunda entelektüel zekayı bloke ederek, isteksizlik, verimsizlik, konsantrasyon kayıpları, odaklanamama, algı bozuklukları vb. gibi sorunlar yaratarak bireyin performansını olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir.⁴⁸ Olumlu duyguların insanların yaratıcılığını yükselttiğine ilişkin bulgular mevcuttur. Benzer şekilde olumlu duygular yaşamakta olan kişilerin daha iyi sonuçlara ulaşmaları bilimsel açıdan beklenen bir durumdur.⁴⁹

Barbara Frederickson'un olumlu duyguları "genişlet ve inşa et" teorisine göre; olumlu duygular olumlu durumlarla ilgilidir, dikkat ve kavrama alanını genişletir, fiziksel, entelektüel ve sosyal kaynakların genişletilmesine olanak sağlar. Ayrıca olumlu duygular daha esnek, yaratıcı ve yeni fikirlere açık olunmasına da katkıda bulunurlar.⁵⁰

Olumlu duyguların bireylerin üzerinde başka etkileri de vardır. Örneğin, mutluluk, diğer insanlarla birlik olup iletişim kurmaya yönlendirir; gülümseme ve kahkaha arkadaş

⁴⁵ Tuğrul, Ceylan, "Duygusal Zeka" *Klinik Psikiatri Dergisi*, 1999, ss.12-20, s.14.

⁴⁶ Külahoğlu, Şermin, "Duygu ve Heyecanların Gelişimi", *Gelişim ve Öğrenme*, ed. Ersin Altıntaş, Akınoğlu Matbaacılık, Bursa, 2001, s.51.

⁴⁷ Tuğrul, a.g.m., s.14.

⁴⁸ Yaylacı - Özdemir, Gaye *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65, İstanbul, 2006, s.40.

⁴⁹ Mayer, John D. - Caruso, David R. - Salovey, Peter, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence* 27 (4), 1999, ss.267-298, s.199.

⁵⁰ Fredrickson, Barbara L., "Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being", *Prevention & Treatment*, vol. 3, article 0001a, 2000, s.6.

canlısı ve cana yakın olunduğunun sinyalini verir. Bu bağlamda olumlu duygular daha güçlü sosyal bağlar kurmaya teşvik eder.⁵¹ Dolayısıyla iletişim açısından olumsuz duygulardan daha etkin olduğu söylenebilir.

Fakat olumsuz duygular da önemlidir. Çünkü düşünceleri faydalı ve kullanışlı yönde geliştirirler. Olumsuz ruh hali ya da duyguların düşünce üzerindeki bazı etkileri şunlardır;

Daha net bir odaklanma sağlar.

Detayların daha verimli şekilde incelenmesine olanak tanır.

Hatalara karşı daha temkinli olmaya sevk eder.

Olumsuz duygular bizi yaptıklarımızı ya da düşündüklerimizi değiştirmeye çağırır. Dikkat ve algılama alanını daraltır ve davranışları çok keskin çizgilerle sınırlandırmaya motive ederler.⁵²

Avustralya'daki New South Wales Üniversitesi psikoloji profesörlerinden Joseph Forgas başkanlığındaki araştırma grubu tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, olumsuz düşüncelere sahip insanların aldanma olasılığı daha az görülürken, karşısındakinin kabiliyetini daha iyi değerlendirebilen bu tip kişilerin hafızası da güçlenmektedir. Genel olarak olumsuz düşünceye sahip birinin, anlatılanlara karşı çevresindekilere göre daha dikkatli yaklaştığı ifade edilen araştırmada, “olumlu düşüncenin yaratıcılığı artırdığı, esneklik, işbirliği ve mantıksal kestirimlere güvenmeyi artırdığı görülürken, olumsuz düşünce daha dikkatli olma ve dış dünyaya daha büyük bir dikkatle yaklaşımı getiriyor” denilmektedir.

“Australasian Science” dergisinin Kasım/Aralık sayısında yer alan araştırmada ayrıca, “üzüntü duygusunun, bilgi değerlendirme yöntemlerini istenilen en iyi sonucu almak amacıyla desteklediğinin belirlendiği” kaydedilmektedir.

Olumlu ve olumsuz ruh hali içindeki deneklerle yapılan araştırma, olumsuz düşüncedeki insanların “şehir efsaneleri” ve söylentilere inanma olasılığının daha az olduğunu, ayrıca ırk veya din temelli önyargılara daha az kapıldıklarını göstermektedir. Olumsuz düşüncelilerin tanık oldukları bir olayı anlatırken daha az hata yaptığı da ifade edilen araştırmada, olumsuz düşüncenin daha dikkatli değerlendirme yapılması ve değerlendirmelerde daha az hata yapılması yönünde de etkili olduğu ifade edilmektedir.⁵³

Duygular, düşüncelere yardım edebilir, sorun çözme yeteneğini arttırabilir ve muhakeme gücüne katkıda bulunur. Örneğin; olumlu bir ruh halindeyken yeni ve ilginç fikirler üretilebilir ve sorunlara tümevarımlı yaklaşımlarda bulunmaya daha başarılı olmaya eğimli

⁵¹ Caruso - Salovey, a.g.e., s.51.

⁵² Caruso - Salovey, a.g.e., s.52.

⁵³ <http://www.gazetevatan.com>. 22.02.2009.

olunur. Daha olumsuz bir ruh halinde iken, detaylar üzerinde odaklanılır ve sorunlara tündengelimli yaklaşımlar sergilenir.⁵⁴

Literatür incelendiğinde en eski temel duygu sınıflandırması fikrinin Li Chi'ye ait olduğu görülmektedir. Birinci yüzyılda derlenen bir Çin ansiklopedisinde yedi adet duygu listelenmiştir. Bunlar; sevinç, kızgınlık, üzüntü, korku aşk, hoşlanma ve hoşlanmamadır.

Fransız psikolog Rene'Descartes (1596-1650) da altı basit ve temel duyguyu; merak, aşk, nefret, arzu, sevinç ve üzüntü olarak adlandırmıştır. "Ruhun Arzuları" (Passion of the Soul) adlı eserinde İngiliz filozof Thomas Hobbes (1588-1679) yedi basit güçlü duyguyu, arzu, istek, aşk, tiksinti, nefret, sevinç ve keder olarak listelemiştir. Yirminci yüzyılda ise pek çok teorisyen duyguları sınıflandırmıştır.⁵⁵

Modern zamanlarda duyguların karakterini tanımlayan ilk kişi Plutchik'tir.⁵⁶ Robert Plutchik, Albert Einstein Tıp Fakültesinde uzun süre çalışmış ve duygu teorisinin evrimsel psikolojisini geliştirmiştir.⁵⁷ Aşağıdaki tablo duygularla ilgili sınıflandırmaları özetlemektedir.⁵⁸

Tablo. 1 Duyguların Sınıflandırılması

Referanslar	Temel Duygular	Kapsam İçin Temel
Arnold (1960)	Öfke, tiksinti, cesaret, keder, arzu, mutsuzluk, korku, nefret, umut, aşk, üzüntü	Hareket eğilimleriyle ilişkili
Ekman, Friesen&Elsworth (1982)	Öfke, nefret, korku, sevinç, üzüntü, şaşkınlık	Evensel yüz ifadeleri
Frijda (1986)	Arzu, mutluluk, ilgi, şaşkınlık, merak, üzüntü	Eylem hazırlık formları
Gray (1982)	Öfke ve terör, endişe, sevinç	Fiziksel bağlantılı
Izard (1971)	Öfke, iğrenme, nefret, üzüntü, korku, suçluluk, ilgi, sevinç, utanma, şaşkınlık	Fiziksel bağlantılı
James (1884)	Korku, keder, aşk, öfke	Bedensel katılım
Mc Dougall (1926)	Öfke, iğrenme, mutluluk, korku, bağımlılık, yumuşak duygular, merak	Güdülerle ilişkili
Mowrer(1960)	Acı, zevk	Öğrenilmemiş duygusal durumlar
Oatley&Johnson Laird (1987)	Öfke, nefret, endişe, mutluluk, üzüntü	İçerik önerisi gerektirmez
Panksepp (1982)	Umut, korku, öfke, panik	Fiziksel bağlantılı
Plutchik (1980)	Kabul, öfke, sezinleme, nefret, neşe, korku, üzüntü, şaşkınlık	Uyarlanabilir biyolojik süreçlerle ilgili
Tomkins (1984)	Öfke, ilgi, saygısızlık, nefret, acı, korku, sevinç, utanç, merak	Sinir atışı yoğunluğu
Watson (1930)	Korku, aşk, öfke	Fiziksel bağlantılı
Weiner&Graham (1984)	Mutluluk, üzüntü	Bağımsızlığa atıf

Kaynak: Ortony -Turner, a.g.e, s.316.

⁵⁴ Caruso - Salovey, a.g.e., s.86-87.

⁵⁵ Price, a.g.e., s.90.

⁵⁶ Ekman, a.g.m., s.7.

⁵⁷ Hughes, Marcia - Terrell, James Bradford, *The Emotionally Intelligent Team: Understanding and Developing the Behaviors of Success*, Willey John& Sons Incorporated, Kasım 2007, s.23.

⁵⁸ Ortony, Andrew - Turner, Terence J., "What's Basic About Basic Emotions?", *Psychological Review*, vol. 97, no.3, 1990, ss.315-331, s.316.

Bu tabloda yer alan bütün teorisyenler temel duyguyla ilgili fikirlerini eşit kuvvette savunmamaktadırlar. Bazıları için çok önemli bir kavram (Izard 1977; Panksepp 1982,

Plutchik 1980; Tomkins 1984, vb.), olmasına karşın diğerleri için sadece temel duygu tartışmalarını çevreleyen bir ilgidir.

Adler ise, insan ilişkileri açısından yaptığı sınıflamasında duyguları insanları birbirinden uzaklaştıran (öfke, keder, heyecanın kötüye kullanılması, tikslenme, korku ve endişe) ve birbirine yakınlıklaştıran duygular (sevinç, sempati sıklığı) şeklinde ayırmıştır.⁵⁹

Fisher ve arkadaşları ise duyguyu, “Farklı, doğuştan, işlevsel, bio-sosyal eylem ve anlatım şekli” olarak açıklar ve duyguları üç ayrı belirlenmiş öge olarak varsaymaktadır.

Bu ögelerden birincisine üst düzey kategori denmektedir. Üst düzey kategori organizmaların belirgin ya da üstü kapalı amaçlarını ya gelişen ya da engelleyen etkenlerin işlevsel değerlendirmesini gerektirir.

İkinci tamamlayıcı parça Fischer ve arkadaşları tarafından söz edilen temel düzey, beş genel etiket altında duygu sınıflandırmasıdır; kızma, üzüntü ve korku olumsuz duyguların üst başlığının altındayken (engelli hedef), aşk ve haz olumlu duyguların üst başlığı altında sınıflandırılır. (ilerleyen hedef)

Üçüncü düzey, “ilk örnek olan yazılı metinlerde” belirtildiği gibi Fischer’in ve arkadaşlarının tanımladığı ikincil sınıflandırmayı betimler. Bu yazılı metinler belirli durumlarda, önceden belirtilmiş davranış cevaplarının patlaması olan belli duyguları kapsar. Fischer ve arkadaşları yazılı metinlerin birçoğuna ve de sosyal bilim ve deneyimin bir yaşam süresi üzerine bu gelişimlerine önem verir. Örneğin, hazzın açık ifadesi kutlama (ayın) olaylarında uygun olabilir, ama başka durumlarda sınırlandırılmış olabilir. (mesela bir aile ferдинin ölümü miras kalımının öğrenimini takip eder.)⁶⁰

Mandler (1975), duyguların, bir “sıcak” halinin ve bir “soğuk” halinin olduğunu gözlemlemiştir. Soğuk hal; beklentinin gerçekleşmemesinin soyut yapısıdır. Sıcak hal, duygunun iç organlara ait (mantıktan çok duygulara dayanan) belirli kimyasal etkenleri ile canlılığa sebep olmaktadır. Buna göre soğuk halin akılla, sıcak halin de vücutla ilgili olduğu söylenebilir.⁶¹

Yakından incelendiğinde ise duyguların dört ana bileşeni olduğu görülmektedir. Bu bileşenler iletişim ve duygusal zeka açısından oldukça önemlidir.

Öznel Bileşen: Burada bahsi geçen, söz konusu bireyin duygu olarak tanımladığı ve ifade ettiği durumdur.

⁵⁹ Yaylacı, a.g.e., s.63-64-65.

⁶⁰ Ashkanasy, a.g.m., s.12.

⁶¹ Goertzel, Ben, *The Structure Of Intelligence: A New Mathematical Model of Mind*, published by Springer-Verlag, 1993, s.145.

Bilgiye Dayalı Bileşen: Bu alanda algılama, değerlendirme ve duygusal durumlarla davranış biçimlerinin kontrol mekanizmasının arayışı esastır.

Psikolojik Bileşen: Bu bileşen, her türlü duyguyla bağlantısı olan bedensel tepkileri konu almaktadır.

Değişken Dışavurumcu Bileşen: Kaçma, saldırma veya mimik ve kızarma gibi yüz ifadelerini, yani insanın motor davranışlarını kapsamaktadır.⁶²

1.1.2. Duyguların Özellikleri

Duyguların özellikleri ve duygusal zihnin ne şekilde tepki verdiğini anlamak iletişim sürecinde duyguların ve duygusal zekanın rolünün de anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Duygular genel olarak; biyolojik kalıbı olan, türe özgülük, bireysel olma, bedende yansıma, bulaşma, geçici olma ve patolojileşme özelliklerine sahiptir.

Ekman (1992), Epstein ve Brodsky (1993) ve Goleman'ın (1996) görüşlerinden yararlanarak duygusal zihnin özellikleri şöyle özetlenebilir;⁶³

Duygusal bir durumda, duygusal zihin akılcı zihinden çok daha hızlı harekete geçer ve ne yaptığını gözden geçirmeden eyleme atılır.

Duyguyu başlatan eylemle, duygunun patlak vermesi arasında geçen süre çok kısadır. Her şeyi bütün olarak ve bir arada görerek, dikkatli bir analize zaman ayırmadan tepki gösterir.

Duygusal zihnin mantığı çağrışımsaldır, bir gerçekliği simgeleyen ya da onun bir anısını çağrıştıran öğeleri, o gerçekliğin aynısı olarak kabul eder. Duygusal zihne göre önemli olan bir şeyin nasıl algılandığı, nasıl görüldüğüdür. Bir şeyin ne hatırlattığı, ne olduğundan daha önemli olabilir. Akılcı zihin nedenlerle sonuçlar arasında mantıklı bağlantılar kurarken, duygusal zihin ayırım yapmadan sadece benzer çarpıcı özellikleri dikkate alır.

Duygusal zihin birçok açıdan çocuksudur ve bu özelliği duygu güçlendikçe artar. Duygusal zihnin çocuksu özelliklerinden biri her şeyin siyah ve beyaz olduğu grilerin olmadığı kategorik düşüncedir. Çocuksu tarz kendi kendini doğrular olarak kabul eder ve bunlara ters düşen kanıtları kabul etmez.

Duygusal zihnin işleyişi duruma bağlıdır ve belirli bir anda yükselen hangi duygu ise onun doğrultusundadır.

Duygunun mekaniğinde her hissin kendine özgü düşünce, tepki ve hatta anılar repertuarı vardır. Duruma bağlı bu repertuarlar, yoğun duygu anlarında en baskın hale gelirler.

⁶² Konrad, Hendl, a.g.e., s.20-21.

⁶³ Tuğrul, a.g.m., s.15.

Bu tür repertuarın etkin olduğunun bir işareti de seçici bellektir. Düşünüş ve hareket tarzımız kendimizi mutlu hissettiğimizde farklı, kızgın ya da canımız sıkkın iken farklıdır.

Farklı dillerde yer alan duygu sözcüklerinin sayıları hakkında çeşitli çalışmalar yapılmış, ancak çoğu kez çelişkili sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin İngilizce’de 2000; Hollanda dilinde 1150; Tayvan Çincesinde 750; Malay dilinde 230 duygu sözcüğü saptanmış, buna karşılık Chewong dilinde ancak 7 duygu sözcüğüne rastlanmıştır. Türkçe’de ise 56 adet duygu ifade eden sözcük kullanılmıştır. Öte yandan örneğin Lehçede “tiksinti” sözcüğünün karşılığı bulunmamakta, Avustralya yerlileri Aborjinler “utanç” ve “korku” duygularını tek bir sözcükle ifade etmektedirler. Farklı kültürlerde çalışan psikiyatristler “depresyon” sözcüğünün Batı kültürlerine özgü olduğunu, birçok kültürde bulunmadığına dikkat çekmişlerdir. Aynı şekilde Çince’de de ve Eskimolarda da “kaygı” sözcüğü bulunmamaktadır. Son tahlilde temel duygular özde aynı olmakla birlikte kültür, duygunun dış katmanlarını kendine özgü koşullar doğrultusunda şekillendirmektedir. Ayrıca duyguların özelliklerine bakıldığında aşağıdaki sonuçlar görülmektedir;

Duyguların biyolojik kalıpları vardır.

Duygular kişiye özeldir.

Duygu önce bedene yansır.

Duygular ortak arar.

Duygular geçicidir.

Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir.⁶⁴

Barbalet (2001) ve Kemper (1991); özel duyguları ortaya çıkarmak için şartların yapısal ilişkisinin yeterli olduğunu söylemektedirler. Duygu sosyal yapı ve sosyal davranış arasındaki boşluğu dolduran bir köprü olarak katkıda bulunur.⁶⁵

Filozoflar için tartışma yaratan konulardan birisi de duyguların bazen var olmayan durumlar, hayal edilen konular (objeler) hakkında da olabileceğidir. Korku objesi etrafta bulunmayabilir. Bir tehdit olarak düşünülen kıskançlık da aslında var olmayabilir. Hala sevilen birisi ölmüş olabilir.⁶⁶

Dolayısıyla herkes için geçerli olan şey, duyguların iletilmesinin günlük yaşamdaki fonksiyonların yerine getirilmesi için çok önemli olduğudur.⁶⁷

⁶⁴ Baltaş, Zuhul, *Duygusal Zeka*, Remzi Kitapevi, üçüncü basım, İstanbul, Aralık 2006, s. 14-15.

⁶⁵ McPhail, a.g.m., s. 634.

⁶⁶ Stearns, Peter N. “History of Emotions Issues of Change and Impact”, *Handbook of Emotions*, ed. Michael Lewis, Jeannette M.Haviland, Jones, e Lisa Feldman Barrett, third edition, 2008, s.13.

⁶⁷ Seçer, a.g.m., s.817.

1.1.3. Duygu ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

Duygu literatüründe, yazarların ve okuyucuların karşılaştıkları güçlüklerden birisi de tanımların farklılığıdır. Duygu, mod, heyecan gibi terimler bazı yazarlar tarafından birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Duygu, bütün hepsini içeren bir kavram olarak kabul edilmez, fakat yanıtların çoklu bilişsel süreçleri, fizyolojik yanıtları, motivasyonel değişiklikleri, mimikler ve subjektif hislerin de dahil olduğu kosenkronize parçaları içeren göreceli olarak kısa ve öz bölümüdür. Buna karşılık “mood” daha ayrıntılı bir durumun yansımasıdır; daha düşük yoğunlukla karakterize edilmiş olmakla birlikte göreceli olarak daha uzun sürelidir. Ayrıca temel boyutları da duygulara göre daha kolaylıkla azaltılabilir.⁶⁸ “Mizaç” terimi ise, yapısal durumun yansıması ve otonom özelliklerin eksikliğidir ve üç olgunun en az yoğun olduğu ve en fazla sürdürülen durumdur. Ayrıca diğer teorisyenler insan duygularını içeren süreçlerin tam olarak anlaşılabilmesi için farklı temel mekanizmaları içeren bu olguların ayırt edilmesi gerektiğini iddia etmektedirler. Aynı araştırmacılar duyguyu “mood”, “toplumsal tutum”, “davranış” ve “kişisel özellikler” i içeren bir olgu olarak ayırt etmişlerdir.⁶⁹

Bilim adamları çoğunlukla duygularla ruh hali (mod) arasında bir ayırım yaparlar. Duyguların belli bir sebebi vardır. Ruh hali uzun süren ve genellikle bilinmeyen bir sebepten doğan hislerdir. Vücut kimyasının bir parçası da olabilirler. Bazen duyguların yarattığı şoklar, uzun süreli bir ruh hali olarak hissedilebilir. Şurası kuvvetle muhtemeldir ki, duyguları dikkatle denetleyip kontrol etme ihtiyacı ve aynı zamanda duyguların genellikle konunun dışında olup aşırı strese sebebiyet verdiği yönündeki görüş, aslında ruh halimizi inceleyip gözden geçirmemizi sağlayan çağrılardır.⁷⁰

Yavuz Adugit, “Etikte Akıl ve Duygu İkilemi” adlı doktora çalışmasında duygular ve hisler arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır: Duygular en genel biçimiyle psişik fenomenlerdir. Psişik fenomenler ruhla ilgili olduklarından, duygular salt bedensel etkilenimler ya da güçler değil, Aristoteles’in diliyle ifade edilirse, ruhta olup biten şeylerdir; çünkü duyulanmaktan ziyade hissedilirler. Beden aracılığıyla değil, ruh aracılığıyla duyulanır insan. Beden değil, ruh duyguların doğduğu yerdir. Daha açık ifade edilirse, insan bedene sahip olduğu için duyulanmaz, ruha sahip olduğu için duyulanır. Ancak bu duyguların bedenle hiçbir bağlantıya sahip olmadıkları anlamına gelmez. Öyleyse duygular ruhta olup biten, ama bedende değişimler yaratan fenomenlerdir. Duyguların bedende yol açtığı bu değişimlere, beden duygulardan haberdar olması anlamında “bedensel hisler” denilebilir. Bedensel his, bedensel duygu demek değildir. Duygu, yaşanan fenomen, his ise o fenomenin bizzat

⁶⁸ Mathewws, Gerald - Zeidner, Moche - Roberts, D. Richards, *Emotional Intelligence: Science and Myth*, Cambridge, MA: MIT Press, 2002, s.138.

⁶⁹ Kemp, a.g.e., s.17-18.

⁷⁰ Caruso - Salovey, a.g.e., s.42.

yaşanmasıdır. Örneğin sevgi bir duygudur, ama sevginin yaşanması onu hissetmekle gerçekleşir.⁷¹

Pettinelli de duygularla hisler arasındaki bir başka farklılığı, hislerin duygulara göre daha kolay ve daha hızlı tanımlanabileceği şeklinde ifade etmiştir.⁷²

Alexithymia, duygularının farkında olma ve onları tanımlamada oldukça güçlük çeken kişilere verilen isimdir.⁷³

Alexithymia hastalığından muzdarip olanların duygularını tanımlayamamaları ve ifade edememeleri, onların çevredeki gelişmelere gerektiği gibi karşılık vermelerini engeller. Alexithymia, terimini ilk olarak 1972'de Yunancadan türeterek isimlendiren kişi Sifneostur. Bu sözcük (a = lack, lexis = word, and thymos = emotion) yani genel anlamı ile duyguları ifade etmede kelime yoksunluğu olarak tanımlanmıştır.⁷⁴ Daha sonra yapılan çalışmalarda özellikle amigdalasında herhangi bir hasar olan kişilerde bu durumun olduğu ortaya çıkmıştır.

Duygularla ilgili bir başka konu da psikolojik açıdan incelenen duygusal soyutlanma (emotional insulation) konusudur. Duygusal soyutlanma mekanizması çeşitli biçimlerde işleyebilir. Bunlardan biri; kişinin diğer insanlardan bağımsızlık kazanarak duygusal ihtiyaçlarının onlar tarafından etkilenmesine karşı önlem almasıdır. Böyle insanlar, ilişkilerinde duygusallığa, düş kırıklığına ve zedelenmeye yer vermeyerek; düş kırıklığına ve zedelenmeye karşı korunmaya çalışır. Bu insanlar duygu ihtiyaçlarının üzerini adeta bir kapak gibi örterler.⁷⁵

Duygusal bozukluklar, normal yaşam akımlarından kopan insanlar için olduğu kadar, bunların aileleri için de yıkıcı ve azap vericidir. Ayrıca bu hastalıklar toplum yaşamını da etkilemektedir. Çalışan insan gücü kaybını da önemli bir boyuta ulaştırmaktadır.⁷⁶ Dolayısıyla duygularını ifade edemeyen kişiler çok büyük sorunlarla yüzyüze kalmaktadırlar.

Sartorious'a göre; "Sağlıklı insanlarda idrak ve duygulanım, ayrı ayrı olmaktan çok birlikte çalışırlar. Artık duygularımızla aklımızı, ya da yüreğimizle beynimizi karşı karşıya getirmek yerine, ikisini beraber kullanmayı öğrenmeliyiz. Çünkü kişi mutsuzluğu yalnızca hissetmez, anında ve engellenemez bir biçimde düşünebilir de. Tıpkı insanın sağlıklı ya da hasta

⁷¹ Adugit, Yavuz, Etik ve Akıl ve Duygu İkilemi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2007, s.199.

⁷² Pettinelli, Mark, "The Psychology of Emotions, Feelings and Thoughts", Version 1,58, Haziran 1, 2008, s.7. <http://cnx.org/content/m14358/1.58/ 17.03.2009>.

⁷³ Mayer, John - DiPaolo, D. Maria - Salovey, Peter, "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal of Personality Assessment*, 54, 1990, ss.772-781, s.775.

⁷⁴ Kalkstein, Tabitha E., An Investigation of Alexithymia in Rapists and Child Molesters, The American Academy Of Clinical Sexologists at Maimonides University, North Miami Beach, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Florida, May 2005, s.18.

⁷⁵ Geçtan, Engin, *Psikodinamik Psikiyatri ve Normal Dışı Davranışlar*, Remzi Kitapevi, 12. basım, 1995, s.93.

⁷⁶ Salk, Lee, *Çocuğun Duygusal Sorunları*, Remzi Kitapevi, 6. basım, 1998, s.1.

olduğunu, kızgın ya da ağlamaklı olduğunu, utangaç ya da suçlu olduğunu düşünebilmesi gibi.”⁷⁷

Duygusal zeka teorisi, nereye gidersek gidelim, duygularımız bizimle birlikte olduğu için, hayatın tüm alanlarıyla ilgilidir. Duygularımız, çocuklarımızı nasıl iyi olarak yetiştireceğiz, okul başarılarımızı nasıl artıracacağız, kariyerimizde nasıl başarılı olacağız, başka insanlarla nasıl anlaşacağız ve ilişkilerimizde ne kadar samimi olacağız gibi çeşitli konularda karar vermemizde önemli bir rol oynar. Duygularımız, bireysel olarak nasıl mutlu olacağımız ve toplumu nasıl mutlu edeceğimiz konusunda bize yön gösterir.⁷⁸

Buraya kadar sıralanan bulgular bize duyguların hayatımızdaki yerinin ne denli önemli olduğunu açıkça göstermektedir. Aynı zamanda da duygusal zekayı daha iyi anlamamıza da yardımcı olacaktır.

2. Zekanın Tanımı

Duygusal zekanın daha iyi anlaşılmasında katkı sağlayacak olan bir diğer kavram da zeka kavramıdır. Zeka ve zeka ile ilgili yapılan çalışmalar duygusal zekanın ortaya çıkışına kadar olan sürece de ışık tutmaktadır.

İnsanı insan yapan en önemli özelliklerden birisi de bilişsel güç olarak adlandırılan düşünme gücü yani diğer canlılardan farklı olarak sahip olduğu zekasıdır. Tarih boyunca da sahip olduğu bu gücü çeşitli yollarla açıklamaya ve etkisini arttırmaya çalışmıştır. Yapılan literatür araştırmasında zekanın disiplinlerarası araştırmaların konusu olduğu belirlenmiştir. Bunun sonucu olarak da farklı bilim dallarında farklı tanımların olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tek bir zeka tanımından bahsetmek oldukça zordur. Psikologlar, filozoflar, eğitim bilimciler zekayı kendi açılarından tanımlama yoluna gitmişlerdir.

Zeka konusunda en eski tanımlardan birisini Descartes yapmıştır. Bu tanıma göre zeka doğruyu yanlıştan ayırabilmektir.⁷⁹

Latince de zeka karşılığı olan “intellectus” sözcüğü, algılama, bilme, anlayış, tanıma anlamına gelmektedir.⁸⁰

TDK zekayı; İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset şeklinde tanımlamaktadır.⁸¹

⁷⁷ Sartorius, Mariela, *Kadınlarda Duygusal Zeka*, çev. Şebnem Can Erondor, Varlık Yayınları, özel dizi. 21, sy.561, birinci basım, 1999, s.54-55.

⁷⁸ Hein, a.g.m.

⁷⁹ Salovey, P. - Mayer, J. D., “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 1990, s.186.

⁸⁰ Köknel, Özcan, *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, 15. basım, 1999, s.42.

⁸¹ <http://www.tdk.gov.tr> 01.05.2009

Zeka, kişinin zihinsel becerileri ve bilgi dağarcığını öğrenmek, problem çözmek ya da toplumda değer gören sonuçlara ulaşmak için kullanabilmesi olarak da tanımlanmaktadır.⁸²

Kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnel arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri de zeka olarak adlandırılmaktadır.⁸³

Köknel'e göre zeka; kişinin yeni durum engel ve sorunlar karşısında deneyimlerinden ve öğrendiklerinden yararlanarak o an için gerekeni yapması, uyumunu sağlayabilmesi, yeni çözümler bulabilmesi yeteneğidir. Uyumlu, düzenli, sağlıklı kişilik yapısı ve davranışlar için gerekli olan temel zihinsel işlevlerdir.⁸⁴

En geniş anlamıyla zeka, genel zihin gücü olarak tanımlanır. Bu genel zihin gücü, insanın farklı başarı alanlarında aynı derecede kendini gösterir.⁸⁵

Zeka ortak bir tanımlamaya göre de; problem çözme başarısı, öğrenme becerisi, yeni çözüm yolları üretebilme kapasitesi, karmaşık talimatları anlayabilme ya da basitçe çok taraflı kavrama yeteneğidir.⁸⁶

Zeka genel olarak çevreye etkili ve esnek uyum yeteneği olarak da tanımlanabilir.⁸⁷ Bu bağlamsal alt teoriye, göre zekanın üç davranışsal hedeften bir ya da daha fazlasıyla ilgili olduğu düşünülür. Bunlar; çevreye uyum, çevreyi şekillendirme ya da çevreyi seçmedir.⁸⁸

Zeka, diğer şeyler arasında, akıl yürütme (mantıklı düşünme yeteneği), plan yapma, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, çabuk ve deneyimlerden öğrenme yeteneklerini içeren genel bir zihinsel kapasitedir. Bu yetenek sadece kitaptan öğrenme, dar anlamda akademik bir beceri veya testten alınan yüksek puan anlamında değildir. Daha çok, çevremizdekileri anlamada “varlıkları izleme”, “anlamlandırma” veya “ne yapacağını aklında da biçimlendirme” yetenekleri ile ilgili, geniş ve derin bir kapasiteyi yansıtır.⁸⁹

Zeka çevreyi seçme, onu biçimlendirme ve ona uyum için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir. Bu nedenle, “zeki” diye nitelenen bir davranış, bir çevresel bağlamdan diğerine

⁸² <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/zeka.htm> 08.05.2009.

⁸³ <http://www.tzv.org.tr> 01.05.2009.

⁸⁴ Köknel, a.g.e., s.42.

⁸⁵ Başal, Handan Asude, “Zihinsel Gelişme”, *Gelişim ve Öğrenme*, ed. Ersin Altıntaş, Şermin Külahoğlu, Handan Asude Başal v. dğr., Ders Kitabı, Bursa 2001, s.11.

⁸⁶ Paik, Han S., “One Intelligence or Many? Alternative Approaches to Cognitive Abilities”, Washington University, <http://www.personalityresearch.org/papers/paik.html> 25.04.2009.

⁸⁷ Sternberg, Robert J. - Forsythe, George B. - Hedlund, Jennifer et al., *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press., 2000, s.11.

⁸⁸ Sternberg, Robert J., *The Triarchic Theory of Successful Intelligence, Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests and Issues*, ed. Dawn P. Flanagan, Patti L. Harrison, second edition, Guilford Press, Mart 2005, s.111.

⁸⁹ Çıkrıkçı - Demirtaşlı, Nükhet, “Zeka Konusundaki Ortak Bilimsel Sonuçlar”, *türk psikologlar derneği*, <http://www.psikolog.org.tr> 25.04.2009.

değişebilmesine rağmen, bu davranışın altında yatan zihinsel süreçler değişmez. Fakat bununla birlikte, bu süreçlere başvurmada bireyin yeteneği, bulunulan bağlamdan bağlama farklı olabilir.

Temel zihinsel süreçler arasında; a) problemin varlığının farkında olma, b) problemin doğasını anlama, c) problemi çözmek için bir strateji oluşturma, d) probleme ilişkin bilgiyi zihinsel olarak temsil etme, e) problemi çözümedeki zihinsel kaynakları harekete geçirme, f) probleme ilişkin bir çözümü takip etme (monitoring) ve g) probleme ilişkin çözümü değerlendirme vardır.

İnsanlar zeki davranışı tüm durumlarda davranışsal olarak aynı şekilde ortaya koymayabilirler. Bunun nedenleri şunlardır: a) Zihinsel süreçler zihinsel temsil üzerinde işler; bu bakımdan ikisini birbirinden ayırmak güçtür. Bu zihinsel süreçleri uygulamak alandan alana değişir: Kimi sözel, kimi sayısal gibi, b) İnsanlar zihinsel süreçlerini farklı alanlara uygulamada farklı güdülenmelere sahiptirler, c) Zihinsel süreçleri davranışa dönüştürmeye karar verme bağlama göre değişir.

Zihinsel süreçler sergilenen davranışlara bakarak değerlendirilir. Bu süreçlere ilişkin sonuçları davranışlardan çıkarılır; fakat bu çıkarımlar her zaman doğrulanmaz. Örneğin, bir zeka testindeki düşük performans, zayıf bir bilgi işlemeyi yansıtabilir; ancak, aynı zamanda test kaygısını, güdü eksikliğini, dikkatsizliği vb.'de yansıtabilir.

Problemin varlığının farkında olma vb. gibi zihinsel süreçler kültürden kültüre değişebilir. Zihinsel yetenekler, belki de, çocukluktan itibaren çevreyle geçirilen yaşantılarla genlerin etkileşiminin bir sonucu olarak gelişmektedir. Örneğin, otoriter toplumlarda insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için zeki davranışlarını gizleyebilirler. Aslında bu davranışı gizleme de zekanın bir parçasıdır. Bu bakımdan, zeka konusunda zihinsel temsil ve işleme, davranıştan çok daha önemli ipuçları sağlar.

Psikologlar zekanın tanımını yapabilmek için farklı bilim dallarından faydalanmak gerektiğini fark etmişlerdir.

Sternberg'e göre kendimizi hep zihinsel yeteneklerle de sınırlamamalıyız. Öte yandan, görmek, işitmek, koklamak ya da tatmak için gerekli olan "fiziksel" yetenekler de vardır.⁹⁰

Zeka ile ilgili olarak 1921 yılında yapılan bir taramada o güne kadar önerilen tanımlarda en yaygın unsurlar olarak; a) üst düzeydeki yetenekler (soyut muhakeme, zihinsel temsil, problem çözme ve karar verme gibi), b) öğrenme yeteneği ve c) çevreye uyum; 1986 yılındaki taramada ise, a) üst düzeydeki yetenekler, b) kültüre bağlı değerler ve c) icra süreçlerinin yer aldığı saptanmıştır. Çoğu tanımda en önemli tema, çevresel bağlama uyumdur. Ancak, insanlar çevreye hemen uyum yapmazlar. Çevrelerini biçimlendirir ve yeni bir çevre seçerler.

⁹⁰ Sternberg, R. J., "The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success", *American Psychologist*, 52 (10), 1997, ss.1030-1037, s.1031.

Zeka hakkında kaynak olacak kesin bir tanım yapılabilmesi ve zekanın olağan dilde tanımını ortaya çıkarabilmek amacıyla, zeka hakkında inandıklarını kişilere sorma yoluyla öğrenme yaklaşımı Neisser (1979) tarafından ortaya konulmuş ve Sternberg, Conway, Ketron ve Berstein tarafından gerçekleştirilmiştir. Sternberg ve diğerleri bireysel zekanın karakteristiğinin frekansı ve önem oranını sağlamak için süpermarketlerde, kütüphanelerde ve tren istasyonlarında bulunan kişiler (halk örnekleri) ve zeka hakkında çalışma yapan akademisyenler üzerinde araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırma, insanların zeka kavramı hakkında üç temel görüşü olduğunu göstermiştir. Bunlar; problemleri pratik çözebilme yeteneği, sözlü yetenekler ve sosyal becerilerdir.⁹¹ Özellikle sözlü yetenekler ve sosyal beceriler iletişimle ve duygusal zeka ile ilgili bulunmaktadır.

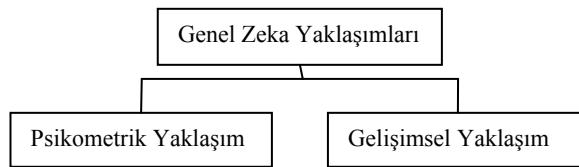
2.1 Zeka Konusu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Günümüzde zekanın doğası ile ilgili iki büyük düşünce akımı vardır. İlki Eysenck, Galton, Jensen, and Spearman gibi psikologların destekledikleridir. Onlar zekanın “g” olarak bilinen tek bir genel faktörden geldiğine inanır.

Diğer görüşün yandaşları Gardner, Sternberg ve Thurstone’dur. Bu psikologlar da zekanın tek tip bir genel faktörden daha fazlasından oluştuğunu düşünmektedir, diğer bir deyişle zekanın farklı tipleri vardır. Bu görüşün temsilcilerinin üzerinde anlaşamadıkları konu ise, kaç adet farklı zeka tipinin olduğudur.⁹²

Zeka insanın bilişsel gücünün diğer adıdır. Bilişsel psikolojide, zeka kavramı yerine bilişsel güç kavramı kullanılmaktadır. Geçmişte ve günümüzde insanın bilişsel gücü ya da zekası çeşitli yaklaşımlar içerisinde tanımlanmaya çalışılmış ve çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere genellikle psikometrik ve gelişimsel olmak üzere iki temel grup altında toplanmaktadır.

Şekil 1. Genel Zeka Yaklaşımları



Psikometri, psikolojide insan davranışlarının ölçülmesiyle ilgilenen bir bilim dalıdır. Psikometrik yaklaşım içerisinde yer alan zeka kuramları, zekada bireysel farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların zeka testleri ile ölçülebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur.

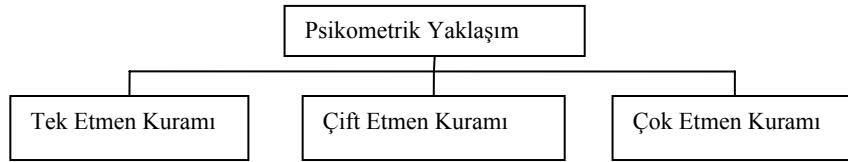
⁹¹ Robert J. Sternberg, (2000), a.g.e., s.15.

⁹² Paik, a.g.m.

Zekada bireysel farklılıkları ele alan ilk bilim adamı Galton'dur.⁹³ Sir Francis Galton (1869) genel zihinsel yetenek düşüncesini ele alarak bu konuda çalışmalar yapmıştır.⁹⁴ Darwin'in kuzeni olan Sir Francis Galton, Darwin'in kitabındaki insan zekası ile ilgili olan çalışmasındaki saklı anlamı belki de ilk keşfeden kişidir. Galton insanları kim daha zeki ya da kim diğerlerinden daha az zeki diye ayırmak için iki genel özellik öne sürmüştür. İlki iş gücü için gerekli enerji ya da kapasitedir. Galton, yüksek zeka sahiplerinin çeşitli alanlarda tanımlanmış enerjinin dikkate değer dereceleri olabileceğini öne sürmüştür. İkinci özellik de hassaslıktır.⁹⁵ Galton zekayı temel duyuların duyarlılığı ile ölçmeye çalışmıştır. Daha sonra Thorndike zekanın objektif yöntemlerle ölçülebileceğini ileri sürmüştür.

Psikometrik yaklaşım içerisinde temel düşünce aynı olsa da farklı görüşleri yansıtan çeşitli kuramlar yer almaktadır. Aşağıdaki şekilde bu kuramlar yer almaktadır;

Şekil 2. Psikometrik Yaklaşım Çerçevesi



Tek etmen kuramına göre zeka; soyut düşünme, problem çözme ve çevreye uyma yeteneği gibi bir zihin gücü ya da genel bir yetenektir.

Tek etmen kuramı görüşünde olan ve zeka testleri alanında çalışmaları ile tanınmış psikolog Terman'a göre zeka, sayılar ve sözcükler gibi bir takım fikirselle sembollerle soyut düşünebilme yeteneği, Davis'e göre, zeka, edinilen bilgilerden yararlanarak problem çözebilme yeteneğidir.⁹⁶ Psikolog Willian Lois Stern'e göre zeka, düşünceyi bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceridir; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlayabilmedir.⁹⁷ Amerikan psikolog David Wechler'e göre ise zeka; bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücü gibi ferdin global başarılarıdır.⁹⁸

Zekayı çift etmen kuramına göre açıklamaya çalışan Charles Spearman (1904-1927) deneysel olarak bir araştırma yapmıştır. Son zamanlarda tek etmen kuramcılarının zekayı, "öğrenme gücü", "genel yetenek" ve "akademik yetenek" olarak tanımlamalarına rağmen,

⁹³ Başal, a.g.m., s.16.

⁹⁴ Jensen, Arthur R., "The g factor: Psychometrics and Biology The Nature of Intelligence", *Novartis Foundation Symposium 233*. vol.233, ed. Gregory R. Bock, Jamie A. Goode, Kate Webb, Novartis Foundation, 2000, s.37.

⁹⁵ Sternberg, (2000), a.g.e., s.11.

⁹⁶ Başal, a.g.m., s.16.

⁹⁷ Konrad - Hendl, a.g.e., s.41-42.

⁹⁸ Salovey - Mayer, a.g.m., 1990, s.185.

Spearman, bu yeteneği, g faktörü (g etmeni) olarak adlandırmış ve bir kişinin herhangi bir zihinsel görevde başarması gereken zihinsel bir yetenek olarak tanımlamıştır. Kısaca bu kurama göre, zeka bireyin çevresine etkili bir şekilde uyumunu sağlayan soyut ve genel bir yetenektir.

Zihinsel yetenekteki bireysel farklılıklarda; endişe dürtüsü, dikkat, algı, ayırt etme, genelleme, düzenleme, öğrenme, kısa ve uzun dönem hafıza, dil, düşünce, sebep ve sonuç ilişkisi çıkarma ve problem çözme gibi bilincin pek çok görüşünü genelleleyen zeka teriminden kaçınmıştır. Zeka testlerinin de, görevlerin limitsiz çeşitliliği ve bu bilinç fonksiyonlarının bir ya da daha fazlasını içeren performans derecesinin bireysel farklılıklarını değerlendirmek için buna göre düzenlenmesi gerekliliğini belirtmiştir.⁹⁹

Zeka bir genel yetenek ile birçok özel yeteneğin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bireyin, bu genel zihin gücünün yanında çeşitli alanlarda kendini gösteren özel yetenekleri de vardır. Örneğin; resim, müzik, sanat, spor ve matematik gibi. Özel yetenekler bakımından bir bireyin çeşitli alanlardaki başarısı birbirinden farklı olabilir. Kısaca Spearman'a göre her türlü zihinsel etkinlikte temelde genel bir zihinsel etken (g etmeni) ve belirli bazı etkinliklerde ise özel etmenler (s etmeni) rol oynamaktadır.¹⁰⁰

Spearman'ın görüşüne karşılık olarak birçok çağdaş psikometrik zeka teorisyeni zekanın iki genel faktörden daha fazlasından oluştuğu görüşünü ileri sürmüştür.

Yaygın bir şekilde kabul edilen teorilerden birisi de John B. Carroll'un üç-katman teorisi'dir. Carroll' a göre zeka üç katmandan oluşur, genel zeka en üsttedir (katman III), bunu ortada zekanın yedi grup faktörü izler (katman II); akışkan zeka, kristalize zeka, genel hafıza ve öğrenme, genel görsel algı, genel geri alma yeteneği, genel bilinç hızlılığı ve işlem hızı; daha sınırlı faktörler de hiyerarşinin en alt tabakasını oluşturur. (katman I)¹⁰¹

Çok etmen kuramına göre zeka, bir çok özel yeteneğin bir araya gelmesiyle oluşur. Zekayı çok etmen kuramına göre açıklamaya çalışan Thorndike'ye göre ise zekanın mekanik, sosyal ve soyut olmak üzere üç şekli vardır;

Mekanik zeka; Alet, makine kullanma ve işletebilme gücü

Sosyal zeka; İnsanları anlama, insanlar arası ilişkilerde başarılı olma gücü

Soyut zeka; Sözcükler, sayılar, formüller gibi sembollerle düşünme gücü olarak kendini göstermektedir.¹⁰²

Sosyal zekayı duygusal zekanın oluşumuna katkıda bulunan bir etmen olarak da değerlendirmek mümkündür.

⁹⁹ Jensen, a.g.e., s.37-38.

¹⁰⁰ Başal, a.g.m., s.16.

¹⁰¹ Sternberg, R.J. Successful Intelligence: Finding a Balance, *Trends in Cognitive Sciences*, vol.3, November 1999, s. 437.

¹⁰² Başal, a.g.m., s.16.

Yirminci yüzyılın başlarında zekanın bir “genel yetenek” olduğu görüşü hakimken; günümüzde artık zeka, pek çok faktörden oluşan temel yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşün temsilcisi olan Thurston’a göre zeka, “Birincil Zihinsel Yetenekler” olarak adlandırılan yedi temel faktörden oluşmaktadır.¹⁰³ Çok etmen kuramcılarında Thurstone’a göre başlıca özel yetenekler şunlardır:¹⁰⁴

Sözel Anlayış; Sözcükleri tanıma ve kavrama yeteneği,

Sözel Akıcılık; Sözel ve yazılı olarak uygun sözcük ve ifadeleri çabucak bulabilme ve kullanabilme yeteneği,

Sayısal Yetenek; Basit aritmetik işlemlerini çabuk ve doğru olarak yapabilme yeteneği

Uzay İlişkilerini Kavrama; Nesnelerin uzaydaki biçimlerini kavrayabilme yeteneği,

Bellek; Belleme yeteneği,

Algılama Hızı; Karmaşık bir nesnenin ayrıntılarını görebilme, benzerlik ve farklılıkları çabuk ve doğru olarak algılayabilme yeteneği,

Mantıksal Düşünme; Mantıksal düşünebilme, akıl yürütebilme yeteneği.

Thurston’un bu tezi “devreden faktör teorisi” olarak da tanımlanmaktadır. 40’lı yıllardan beri farklı faktör teorilerini yönlendiren bir zeka modeli olmuştur.¹⁰⁵

R.B. Cattell ise, Thurston’a karşıt bir görüş savunmuş ve zekayı iki zihinsel yetenek kümesine ayırarak incelemiştir. Bu kümeleri kristalize zeka ve akışkan zeka kümeleri olarak ifade etmiştir.

Kristalize zeka, diğer bir deyişle billurlaşmış zeka, mantık yürütme, sözel ve sayısal becerileri ifade eder. Sözel ve sayısal beceriler okul ortamında vurgulanan becerilerdir. Bu nedenle kristalize zeka testlerinde başarı, deneyim ve eğitimden büyük ölçüde etkilenmektedir.

Akışkan zeka kümesi ise görsel uzaysal yetenekleri, görsel ayrıntıları fark etme yeteneğini ve ezber belleğini içermektedir. Akışkan zeka testlerindeki başarı deneyim ve eğitimden çok az etkilenmektedir.¹⁰⁶

Ayrıca, American Psikoloji Birliği başkanı Joy Paul Guilford, 1957’de yaratıcılığın şart ve olanaklarını zeka ile bağlantılı olarak psikoloji alanı içerisinde ele alınmasının gerekliliğine dikkat çekmiştir. Ona göre problemlerin çözümünden çok, yaratıcılığın şartlarını oluşturma konusuna önem verilmelidir. Düşünmedeki esneklik tek bir çözüm bulmakla değil, mümkün

¹⁰³ Şahin, Aynur, “Zeka Testleri ve Nöropsikolojik Testlerin Oluşturdukları Faktör Yapılarının İncelenmesi”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 5, 2002, ss.160-168, s162.

¹⁰⁴ Başal, a.g.m., s.16.

¹⁰⁵ Konrad - Hendl, a.g.e., s.47.

¹⁰⁶ Aysel, Levent, Liderlik ve Duygusal Zeka,, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, s.59.

olduğu kadar çeşitli çıkış yolları bulmakla ortaya çıkmaktadır. Problem çözümündeki bu davranışa çoklu zeka adı verilmektedir.¹⁰⁷

Guilford'un Zekanın Yapısı (Structure of Intellect (SI)) teorisine göre zeka; işlem, içerik ve ürünü kapsamaktadır. Beş çeşit işlem (bilinç, hafıza, ıraksak üretim, yakınsak üretim, değerlendirme), altı çeşit ürün (birimler, sınıflar, ilişkiler, sistemler, transformasyonlar ve akıl yürütmeler), ve beş çeşit içerik (görsel, işitsel, sembolik, anlamsal, davranışsal) bulunmaktadır. Bu boyutların hepsi bağımsız olduğundan dolayı zekanın teorik olarak 150 farklı bileşeni bulunmaktadır.

Bu bileşenler aşağıdaki şekilde açıklanabilir;¹⁰⁸

1.Mantıklı düşünme ve problem çözebilme becerisi 30 alt yeteneğe ayrılabilir. (6 ürün*5 içerik)

2.Hafıza işlemleri 30 farklı alt beceriye ayrılabilir. (6 ürün*5 içerik)

3.Karar verme becerisi (değerlendirme işlemleri) 30 farklı alt yeteneğe ayrılabilir. (6 ürün*5 içerik)

4.Dil ve ilgili beceriler (kavramsal işlemler) 30 farklı yeteneğe ayrılabilir. (6 ürün*5 içerik)

İnsan performansı ile uğraşan birçok uzman ve öğrenciye göre ise, Harvard Üniversitesi profesörü Howard Gardner'ın 1983'de basılan kitabı "Zihnin Çerçevesi" (Frames of Mind) zihinsel yeterliliğin kaynağını anlama ve tanımlamada bir dönüm noktası olmuştur.¹⁰⁹

Gardner, zeka kavramına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Gardner, zekanın oluşumunda biyolojik yapı ve kültür ilişkisinin önemli olduğunu belirtmektedir. Biyolojik olarak insan beyninin belli hücreleri belli bilişsel fonksiyonları yerine getirmektedir. Örneğin; beynin sağ tarafındaki bir alanda oluşan hasarın resimlerin tanımlanmasında aksaklığa, beynin sol tarafındaki bir alanda oluşan hasarın ise konuşma bozukluğuna neden olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, bireyin zeka düzeyi ya da bazı alanlardaki yeterliliği beynin biyolojik yapısıyla ilgilidir. Ancak yeterli olunan bu alanlar bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Gardner'a göre matematik alanında güçlü olan bir insana zeki denilirken, matematik alanında güçsüz ancak müzik alanında güçlü olan bir insana zeki değil denilemez. Burada farklı olan insanların zeka güçleri değil güç alanlarıdır. Her alanın kendine özgü sembolleri ve sembol sistemi bulunmaktadır. Ancak bu sembollere yüklenen alanlar ve onları yöneten kurallar kültürelidir. Böylece bireyin duygu, düşünce ve davranışları kültürün etkisi altında formlaşmaktadır.¹¹⁰ Eğer

¹⁰⁷ Konrad - Hendl, a.g.e., s.43.

¹⁰⁸ Guilford, J. P., "Structure of Intellect", <http://tip.psychology.org/guilford.html> 09.05.2009.

¹⁰⁹ Albrecht, Karl, *Sosyal Zeka*, çev. Selda Gökten, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006, s.19.

¹¹⁰ Başal, a.g.m., s.16.

bireyler farklı zeka bileşenlerini tanıyabilirlerse, karşılaşacakları sorunları çözmeye daha şanslı olabilirler.¹¹¹

Gardner zekayı tanımlarken; biyolojik bilimler, mantıksal analiz, gelişim psikolojisi, deneysel psikoloji ve psikometrik yaklaşımlardan elde edilen belirli kapasite çalışmaları altında zekanın çoklu perspektifinin sekiz kriterden oluştuğunu varsaymaktadır.¹¹²

Gardner'ın çoklu zeka teorisine göre; zekanın farklı formları ve her birinin sahip olduğu kendine özgü dereceleri vardır. Gardner başlangıçta yedi temel form ileri sürmektedir.¹¹³ Kuramın ilk aşamasında yedi adet olan bu zeka alanı sayısı Gardner'ın 1999 yılında yayımladığı "Intelligence Reframed" adlı eserinde yeni bir zeka alanından daha söz edilerek Gardner tarafından yeniden formüle edilmiştir. Başlangıçta yedi tane olan zeka alanlarına sekizinci alan olan doğa zekasını dahil etmiştir. Gardner bu eserinde ileri sürdüğü zeka alanlarının dışında daha başka zeka alanlarının da olabileceğini vurgulamaktadır.¹¹⁴ Bu doğrultuda da doğabilimci zekanın yanı sıra ruhsal ve varoluşla ilgili zekayı, 2004'de de zihinsel projektör zekayı ve lazer zekayı ileri sürmüştür.¹¹⁵ Fakat bu yeni zeka formlarını çalışmalarında daha önce ana hatlarını çizdiği sekiz kriterin bağlamında nasıl tanımlayabileceği ve birleştirebileceği konusunda pek emin değildir.¹¹⁶

Gardner'ın ileri sürdüğü sekiz zeka alanı aşağıda yer almaktadır;

1. Sözel Zeka: Dil becerileri, kelimeleri kullanma ve yorumlama yeteneği, yazılı ve sözlü anlatım, öykü, şiir yazma ve diğer edebiyat becerileri sözel zekaya bağlı yeteneklerdir.

2. Mantıksal/Matematiksel Zeka: Zeka testlerinin ölçmekte olduğu yetenek alanı olarak benimsenmektedir. Genellikle analitik ve bilimsel düşünme diye adlandırılan yetenekleri içerir. Matematik ve fen alanını kapsar. Mantıksal zeka, toplumda oldukça fazla değer verilen bir yetenek alanıdır.

3. Müziksel/Ritmik Zeka: Dilde olduğu gibi müzik de bireyin kendini ifade araçlarından biridir ve Gardner müziğin kendisine has bir zekası olduğunu savunur. Bu zekası üstün olan kişiler bir şarkının ritmini kolayca yakalayabilirler.

¹¹¹ Abacı, Ramazan - Baran, Aynur, "Üniversite Öğrencilerinin Çoklu Zeka Düzeyleri ile Bazı Değişkenler Arasındaki İlişki" *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, c. 4 sy. 1, 2007, s.3.
<http://www.insanbilimleri.com>, 2007 09.05.2009.

¹¹² Gilman, Lynn, "The Theory of Multiple Intelligences" *Human Intelligence*
<http://www.indiana.edu/~intell/mitheory.shtml> 09.05.2009.

¹¹³ Gardner, H., "Multiply Intelligence", <http://tip.psychology.org/gardner.html> 11.06.2009.

¹¹⁴ Tuğrul, Belma - Duran, Esra, "Her Çocuk Başarılı Olmak İçin Bir Şansa Sahiptir: Zekanın Çok Boyutluluğu Çoklu Zeka Kuramı", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 24, 2003, ss.224-233, s.225.

¹¹⁵ Waterhouse, Lynn, "Multiple Intelligences, The Mozart Effect and Emotional Intelligence: A Critical Review", *Educational Psychologist*, 41 (4), 2006, ss.207-225, s.208.

¹¹⁶ Gilman, a.g.m.

4. Uzamsal Zeka: Uzamsal dünyanın zihinsel modellerini biçimlendirme yeteneğidir. Bunu yaparken birey modeli yönetir ve yönlendirir. Üç boyutlu düşünme bu zekanın en belirgin özelliğidir.

5. Bedensel/Kinestetik Zeka: Bedeni son derece duyarlı ve etkili biçimde kullanma yeteneğidir. Yüksek bedensel zekaya sahip insanlar tiyatro, bale, spor ve dansa başarılıdırlar. Zihin ve beden bağlantısını iyi biçimde kurarlar.

6. Kişilerarası Zeka: Başkalarını anlama olarak da ifade edilebilir. Bu diğer kişilerin nasıl çalıştıklarını, onları nelerin güdülediklerini, onlarla birlikte nasıl çalışacağını anlama yeteneğidir.

7. Kişisel Zeka/Benlik Bilgisi: Kişinin kendi kendisinin duygularını anlamasını sağlayan içgörü. Birey bu içgörünün rehberliği ile kendi davranışlarını yönlendirir ve biçimlendirir. Birey ayrıca bu bilgiyi kullanarak sahip olduğu diğer zekalara ait bilgilere de sahip olur.

8. Doğa Zekası: Bireyin doğada olup bitenleri anlaması, doğa olaylarından hoşlanması, kendini doğada evindeymiş gibi hissetmesi farklı türleri tanımlaması ve bu alanlara ilgi göstermesi biçiminde ortaya çıkar.¹¹⁷

Ruhsal zeka; yaşamın ruhsallığını ve evrenin görüşlerini anlamadaki başarının kullanılması, varoluşla ilgili zeka ise; doğayı anlama ve bazı boyutlarda varoluşçuluğun anlamı ve varoluşçuluk konusunu anlamadaki başarının kullanılmasıdır.¹¹⁸

Herkeste bu zeka alanlarının örnekleri bulunmakta ancak her kişide zeka farklı bir birleşim ya da karışım halinde görülmektedir.¹¹⁹ Ayrıca zeka alanları her zaman birlikte çalışırlar, ancak bu karmaşık bir süreçtir. Zeka alanları her zaman birbirleriyle etkileşim halindedir. Örneğin; bir futbol oyuncusu bedensel zekayı koşarken, yakalarken ve vururken; uzamsal zekayı sahayı ve görevini öğrenirken; dil ve sosyal zekayı oyun kurallarını öğrenirken ve takımıyla tartışırken, paylaşırken; içe dönük zekayı kendini değerlendirirken kullanır.¹²⁰

Gardner ayrıca çoklu zekanın kültürel bağlamının da önemini vurgulamıştır. Her bir kültür zekanın farklı özelliğini vurgulama eğilimindedir. Örneğin Gardner, Carolina Adaları'nda yaşayan Puluwatlıların yüksek uzaysal yeteneklerini tartışmaktadır ki; Puluwatlılar bu becerileri kullanarak okyanusta kanolarını yönlendirebilmektedirler. Gardner ayrıca Japon toplumunda kişisel zeka gerekliliğinin dengesini de tartışmaktadır.¹²¹ Yine bazı kültürlerde

¹¹⁷ Ataman Ayşegül, "Üstün Zekalılar ve Üstün Yetenekliler", *Özel Eğitim*, ed. Süleyman Eripek, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, no.1411, no.756, Haziran 2005, s.155.

¹¹⁸ Sternberg, (1999) a.g.m., s.438.

¹¹⁹ Abacı - Baran, a.g.m., s.1.

¹²⁰ Tuğrul - Duran, a.g.m., s.203.

¹²¹ Gardner, a.g.m.

müzik zekası daha yüksektir. Örneğin Nijerya’da bulunan Anang’ta ortalama beş yaşında olan bir çocuktan yüzlerce şarkı ve dansı öğrenmesi beklenmektedir.¹²²

Gardner’in çoklu zeka modeli, zekanın çok boyutluluğunu vurgulamak açısından yararlı olmakla birlikte, bu modeli destekleyen bir bilimsel çaba yoktur. Bunun da temel nedeni de, Gardner’in modelinin sayısal veriler ya da istatistiğe değil antropolojik argümanlara dayanmasıdır.¹²³

Çoklu zeka teorisindeki genel fikirleri Cronbach, Snow, Guilford, ve Sternberg gibi teorisyenler de bireysel farklılıklarla paylaşmaktadır.¹²⁴

Bu bağlamda Sternberg’in üç aşamalı zeka teorisi üç alt teori içerir;

1. Bilişötesi, performans ya da bilgi edinim unsurları gibi kategorize edilmiş, zekasal davranışlarının altını çizen yapılar ve mekanizmaları oluşturan unsur altteorisi;

2. Benzer durum ve görevlerin süregelen tecrübesi ile yorumlanmış, zekasal davranışı öne süren deneysel altteori;

3. Zekasal davranışın sosyokültürel bağlamda tanımlandığını belirten bağlamsal altteoridir ki bu da çevreye adaptasyon, daha iyi bir çevre seçimi ve olan çevreye şekil vermeyi de içerir.

Sternberg’e göre zekanın tam bir tanımı bu alt teorilerin birbiriyle etkileşimlerini gerektirmektedir. Unsur teorisi davranışı oluşturan zeka sürecinin belirtirken, bağlamsal altteori, hangi davranışın zekasal ve nerede yapılması gerektiği adına zekayı dış dünyayla ilişkilendirmektedir. Deneysel teori ise verilen bir durum/görevde yapılan davranışla, o durumda kişinin tecrübe edindiği davranış arasındaki bağı göstermektedir.¹²⁵

Sternberg’e göre, zeka; herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir. Bu tanıma göre, zeka çevreye tam olarak bir tepki (reactive) değil, fakat aynı zamanda, onu biçimlendirme etkinliğidir (active). Bu da, insanların olaylarla başa çıkmada esnek tepki verme fırsatına sahip olduğunu ileri sürmektir. Çevresel bağlam zaman içinde değiştiği için, onu seçme, biçimlendirme ve uyum, çocuklukta başlayıp yaşam boyu devam eden bir öğrenme sürecini içerir. Bu anlamda zeka, yaşam boyu öğrenmenin anahtarıdır.

Yaşam boyu zeka, en az iki işleve sahiptir: a) içsel bütünlüğü ve b) dışsal uygunluğu oluşturmak. Bu görüşe göre, bireyler, dünyayı bir testin zekayı test etmesinden daha fazla test ederler. İnsanların inançları bir geçerlik ölçüsüne (dışsal uygunluk) ve bir güvenilirliğe (içsel

¹²² Armstrong, Thomas, *Multiple Intelligences in The Classroom*, ASCD Publication, second edition, 2000, s.124.

¹²³ Çakar, Ulaş - Arbak, Yasemin, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 6, sy.3, 2004, s.29.

¹²⁴ Gardner, a.g.m.

¹²⁵ Sternberg, R., “Triarchic Theory”, <http://tip.psychology.org/stern.html> 15.06.2009.

bütünlük) sahiptir. Kişi ne kadar zekiye, o derece yüksek dışsal uygunluk ve içsel bütünlüğe sahiptir.¹²⁶

Sternberg ayrıca 1999'da yayımladığı araştırmasında akademik zeka teorilerinden ayrılan, başarı zekası teorisini ortaya koymuştur.

Başarı zekası; başarıya ulaşmak için uyum ihtiyacını dengeleme, çevreyi seçme ve şekil verme yeteneği olarak tanımlanmasına rağmen herhangi birinin sosyo kültürel bağlamı içinde değerlendirilmektedir.

Başarı zekasına sahip olan insanlar zayıf ve kuvvetli yönlerinin farkındadırlar ve zayıf yönlerini düzeltebilmek ya da dengeleyebilmek için kuvvetli yönlerinden yararlandıklarını iddia ederler. Bu teoriye göre; insan zekasının süreçleri evrenseldir fakat davranış örneklerinde şartlar ve çevre sınırlayıcıdır. Böylece, davranış aynı olmasına rağmen bir kültürde zekice görülen bir davranış başka bir kültürde akılsızca görülebilir.

Üçlü teori zekanın üç durumunu içermektedir. Bunlar; analitik, yaratıcı ve pratik zekadır.

Analitik yetenekler, analiz etmek, değerlendirmek, kritik yapma ve kıyaslama ve karşılaştırma yeteneklerini kapsamaktadır. Bu yetenekler akademik yeteneklerin geleneksel testleri ile ölçülebilir.

İkinci olarak yaratıcı yetenekler; yaratma, keşfetme, icat etme, hayal etme ve varsaymayı içerir. Bu yetenekler değişik şekillerde tanımlanmaktadır, örneğin; a) olağandışı başlıklarla hikayeler yazma, b) alışılmamış konularda sanat eseri resimler çizme, c) sıkıcı ürünler için reklamlar yaratma, d) yarı bilimsel problemler çözme gibi.

Üçüncü olarak pratik yetenekler; başvurmak, kullanmak, uygulamak ve pratiğe dökmeyi içermektedir.¹²⁷

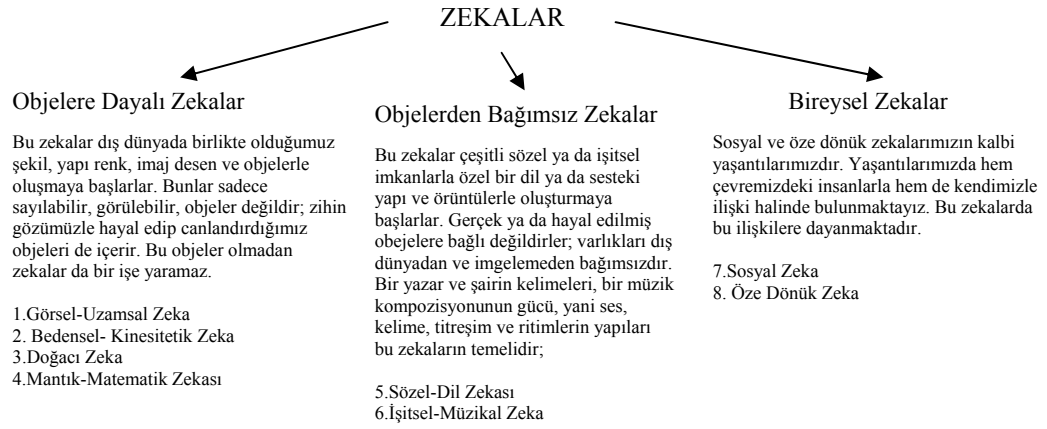
Lazear çoklu zeka kuramında önerilen zekaları farklı bir biçimde gruplayarak üç ana başlık altında toplamaktadır. Bu sınıflama aşağıdaki şekilde sunulmuştur;¹²⁸

¹²⁶ Daniel, M., H., "Intelligence Testing: Status and Trends" *American Psychologist*, 52 (10), 1997, ss.1038-1045, çev. Adnan, Erkuş, "Zeka Konusundaki Son Gelişmeler II", Türk Psikoloji Bülteni 5, sy.13, Haziran 1999, s.13.

¹²⁷ Sternberg, (1999), a.g.m., s.438-439.

¹²⁸ Bümen, Nilay, Gözden Geçirme Stratejisi ile Desteklenmiş Çoklu Zeka Kuramı Uygulamalarının Erişim, Tutum ve Kalıcılığa Etkisi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2001, s.19.

Şekil 3. Lazear Çoklu Zeka Kuramı



Kaynak: Bümen, a.g.e., s.19.

Gelişimsel yaklaşım içerisinde yer alan zeka kuramları, zekanın gelişimi ve zeka gelişiminin temelinde yatan süreçleri açıklamaya çalışmaktadır. Genellikle, zihinsel gelişimi inceleyen zeka kuramları, zekanın çevreye uyum süreci olduğunu kabul ederler. Bu kuramlar Jean Piaget ve onu izleyenler tarafından geliştirilmiştir.

Piaget, zekanın yapısını, kuruluşunu, işleyişini incelerken, araştırmalarını sınırlayabilecek tanımlardan uzak durmaya çalışmıştır. Bu nedenle de tanımlama yerine betimlemeyi ve zekanın bazı özelliklerine dikkat çekmeyi uygun bulmuştur. Piaget'e göre zekanın özellikleri üç noktada toplanabilir;

1. Zeka, biyolojik uyumun (organizmanın çevreye uyması durumu) özel bir halidir. Bu uyum, kişinin (organizmanın) çevre ile etkileşimini sağlamaya yaramaktadır.

2. Zeka bir çeşit dengedir. Buradaki denge kavramı fizikten alınmış ve zihinsel yapı ile çevre arasında sürekli olarak gelişen durmadan yenilenen dinamik bir dengenin ifadesidir.

3. Zeka, yaşayan ve eylemlerde bulunan bir zihinsel işlemler sistemidir. Bilgi edinmek için eylem gereklidir. Zihinsel işlemler sistemi, etkin bir biçimde bilgi edinme mekanizması ile kazanılmaktadır.¹²⁹

Zeka biçimlerinden bağımsız olarak, ayrıca nasıl düşündüğümüzü de bilmemiz gerekir. Bu amaçla araştırmacı Geil Browning, problem çözme yaklaşımlarını incelemektedir. İnsanların enformasyon işlemede analitik, kavramsal, yapısal ve sosyal olarak, dört ayrı tarz kullandığını saptamıştır ve çoğunluğun önde duran probleme bağlı olarak birden fazla tarz kullandığını söylemektedir. Bu bağlamda;

Analitik düşünenler, en mantıklı olanlardır. Problem çözmeye yaklaşımda olgu, rakam, yön ve nedenlere ihtiyaç duyarlar. Bir sistem tasarımı yapmak isterler. Kendilerini dosdoğru açık

¹²⁹ Başal, a.g.m., s.21.

ve amaca yönelik kabul ederler. Ekip toplantılarında “Bunun yapılabilirliği var mı?” diye sorarlar.

Kavramsal düşünenler, enformasyonu herhangi bir biçimde kabul ederler. Meydan okumalardan hoşlanır ve problem çözme sürecine çoğu zaman belli bir yön belirlemeden dalarlar. Hatalara aldırılmazlar. Genellikle, “Probleme şimdi de değişik bir açıdan bakalım” derler.

Yapısal düşünenler, bir problemin kaynağını belirleyebilmek için karşılaştırmalar yapar ve sistematik bağlantılar ararlar. Akış tabloları oluşturmayı tercih ederler. Problemin bileşenlerini ve olası çözümleri sıralar ve “Bu bizim durumumuza nasıl uyuyor?” diye sorarlar.

Sosyal düşünenler, grup süreçlerini kolaylaştıran kişilerdir. Herkesle konuşurlar, bütün çözümlere eşit ağırlık tanırırlar. En iyi çözümü saptayabilirler, ama buna nasıl ulaştıklarını bilemeyebilirler. Ekip toplantısında, “Bu görüşü nasıl buluyorsunuz?” diye sorabilirler.¹³⁰

2.1.1. Zekanın Ölçümü

Çok uzun yıllardır zekayı tanımlamaya çalışan bilim adamları aynı zaman da zekanın ölçülmesi ile de ilgilenmişlerdir. Bu amaçla zeka testleri geliştirme konusunda çalışmışlardır.

Zeka testleri kişilerin zihinsel becerilerini ölçebilmek ve onları zihinsel beceri konusunda diğer insanlarla karşılaştırabilmek amacıyla geliştirilen ölçümlerdir. Zekaya ilişkin öne sürülen ilk fikirler ve kişilerarası zihinsel becerileri karşılaştırabilme motivasyonu tarih öncesinde 2200'lü yıllara dek uzanmaktadır. Bu tarihlerde, Çinli hükümdarların hizmetçi alımlarında geniş çaplı yetenek testleri uygulattıkları bilinmektedir.

19. yüzyılın sonlarına doğruysa günümüz zeka testlerinin temelleri atılmaya başlanmıştır. O yıllarda Francis Galton, kişilerin zeka kapasitelerini duymusal ayırım yapabilmek yetileri ve motor koordinasyonlarıyla ölçmeye çalışmaktadır. Her ne kadar öne sürdüğü yetiler zekayı ayırt eden ölçümler olmasa da, bireysel psikolojiye yol açtığı ve zekayı onunla ilişkilendirilen etmenler üzerinden nesnel olarak betimlemeye çalıştığı için tarihte önemli bir yeri bulunmaktadır.¹³¹

Modern zeka testlerinin ise bilişsel ve entelektüel değerlerin babası olarak nitelendirilen Alfred Binet'in çalışmalarıyla başladığı kabul edilmektedir.¹³² Binet'in 1905 yılında geliştirdiği ilk test zorluk sırasına göre dizilen 30 maddeden oluşmaktadır. 1908 yılında ise yaşlara göre

¹³⁰ James, Jennifer, *Gelecek Zamanda Düşünmek Yeni Çağın Liderlik Becerileri*, çev. Zülfü Dicleli, Boyner Holding Yayınları, 1997, s.212.

¹³¹ <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/zeka.htm> 08.05.2009.

¹³² Wasserman, John D. - Tulsy, David S., “A History of Intelligence Assessment”, *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests and Issues*, ed. Dawn P. Flanagan, Patti L. Harrison, second edition, Guilford Press, 2005, s.6.

düzenlenmiştir. Testin ilk uygulaması Amerika’da 1916 yılında yapılmıştır.¹³³ 1937 tarihindeki yenileme, Stanford üniversitesinde yapılmıştır ve testin bu tarihten sonraki adı Stanford-Binet Zeka Testi olmuştur.¹³⁴ Son formu da 1986 yılında yayımlanmıştır.¹³⁵ 1986 tarihinde geliştirilen test “Stanford-Binet Sürüm 4” olarak anılmaktadır.¹³⁶ İki yaşından yetişkinliğe kadar olan yaşları içermektedir.¹³⁷

Zeka Yaşı Kavramı da ilk olarak çocukların zihinsel gelişimine atfen 1908 yılında Binet ve Simon tarafından ortaya konulmuştur.

Zeka yaşı, bütün zeka yeteneklerini, zeka katsayısı (IQ) da bu yeteneklerin işlevsel yanını ölçmektedir.¹³⁸

Zeka yaşı, bir kişinin standart zeka testlerinden aldığı puanlar değerlendirilerek bulunmaktadır. Zeka yaşının, takvim yaşına bölümünün 100 ile çarpılmasıyla kişinin zeka bölümü (IQ) elde edilmektedir. Aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir;

$$\text{Zeka Bölümü (ZB)} = \frac{\text{Zeka Yaşı}}{\text{Takvim Yaşı (TY)}} \times 100$$

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılan zeka bölümlerine göre zeka sınıflandırması aşağıdaki gibidir;¹³⁹

Şekil 4. Zeka Bölümlerine Göre Zeka Sınıflandırması

Zeka Sınıflandırması	Zeka Bölümleri
Derin Zihinsel Engel	Zeka Bölümü 20 ve Altında
Ağır Derecede Zihinsel Engel	Zeka Bölümü 21-35
Orta Derecede Zihinsel Engel	Zeka Bölümü 36-50
Hafif Derecede Zihinsel Engel	Zeka Bölümü 51-70
Sınırdaki Zeka	Zeka Bölümü 71-79
Donuk Zeka	Zeka Bölümü 80-89
Normal Zeka	Zeka Bölümü 90-109
Parlak Zeka	Zeka Bölümü 100-119
Üstün Zeka	Zeka Bölümü 120-129
Çok üstün zeka	Zeka Bölümü 130 ve üstü

Kaynak: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s.5.

¹³³ Işık, Erdal - İrkeç, Ceylan - Baysal, Ali İhsan v. dğr., *Organik Psikiatri*, ed. Erdal Işık, Tayf Matbaası, Ankara, 1999, s.42.

¹³⁴ <http://www.tzv.org> 01.05.2009.

¹³⁵ Işık - İrkeç - Baysal, v. dğr., a.g.e., s.42.

¹³⁶ <http://www.tzv.org> 01.05.2009.

¹³⁷ Işık - İrkeç - Baysal, v. dğr., a.g.e., s.42.

¹³⁸ Köknel, a.g.e., s.44.

¹³⁹ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Zihinsel Engelliler*, Ankara, 2007, s.5-7.

Bireyler sabit bir zihinsel kapasiteyle, yani değişmez zeka düzeyleri ile doğmazlar zeka bölümü düzeyleri, (çocukluk döneminde) aşamalı olarak artarak durağanlaşır ve genellikle belli bir noktadan sonra çok az değişiklik gösterir.¹⁴⁰

Zeka testleri konusunda Terman, Cattell, Spearman, Stern, Thorndike, Thrustone ve Wechsler de bilinen diğer önemli isimlerdir.¹⁴¹

Weschler zeka testlerinden ilki 1939'da Wescler-Belevue adı altında çıkarılmış ve bireysel zekayı ölçmeyi amaçlamaktadır. Performans ve sözel olmak üzere iki genel bölüm ve bunların altında yer alan testlerden oluşmaktadır. Yetişkinler için (WAIS) ve çocuklar için (WISCH) ayrı formları vardır.¹⁴²

Farklı tipte zeka testleri olmakla beraber, bu testlerin hepsi de aynı zekayı ölçmektedir. Bazıları sözcükleri ve sayıları kullanır, belli bir kültürel bilgiyi (sözcük dağarcığı gibi) gerektirir. Diğerleri ise, bu biçimde değildir ve onun yerine şekilleri, biçimleri kullanır ve yalnızca basit, evrensel kavramların (çok/az, açık/kapalı, yukarı/aşağı) bilgisini gerektirir.¹⁴³ Zeka ölçümlerinde standartlaştırılmış bir ölçek kullanılmasından dolayı sorular da kapalı uçlu olmakta dolayısıyla sorulara ya da problemlere orijinal yanıtlar verilmesi mümkün olmamaktadır.¹⁴⁴ Dolayısı ile zeka testleri yaratıcılığı, motivasyonu, kişilik özelliklerini vb. faktörleri ölçememektedir.

Günümüzde zeka testleri psikometrik-yetenek testleri, nöropsikolojik-işleme modellerine dayanan testler ve dinamik değerlendirme olarak üç grupta incelenmektedir.¹⁴⁵

1.1.2. Zekayı Etkileyen Faktörler

Zeka kapasitesine etki eden etmenler çok çeşitlidir. Genetiğin tartışılmaz önemli bir yeri vardır. Tek yumurta ikizleriyle yapılan çeşitli araştırmalar, kardeşlerin birbirlerinden ayrı yetiştirildiklerinde bile zeka seviyelerinin az çok birbiriyle eşit düzeylerde olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak tüm bu bulgular bir yana, en az genetik kadar önemli bir faktör de çevresel koşullar ve yetiştirilme şekilleridir. Öyle ki, kişinin kendi çabaları, maruz kaldığı uyarıların çeşitliliği, yetiştiği aile ortamı zeka düzeyini arttırabilmektedir. Bu artış, yeni sinir ağlarının oluşumu gibi fizyolojik kaynaklı olabileceği gibi, bilgilerin uzun ve kısa süreli bellekteki işleyiş kalitesi gibi psikolojik süreçlerde de kendisini benzer şekilde gösterebilmektedir.¹⁴⁶

¹⁴⁰ Çıkrıkçı - Demirtaşlı, a.g.m.

¹⁴¹ <http://www.tzv.org> 01.05.2009.

¹⁴² Işık - İrkeç - Baysal, v. dğr., a.g.e., s.43.

¹⁴³ Çıkrıkçı - Demirtaşlı, a.g.m.

¹⁴⁴ Albrecht, a.g.e., s.18.

¹⁴⁵ Daniel, a.g.m.

¹⁴⁶ <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/zeka.htm> 08.05.2009.

Zeka kültürel değerlerden de etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Örneğin; batı kültüründe zekanın temel ögesi olarak hız düşünülürken, Çin kültüründe zekanın temel ögesi kişinin kendisini tam olarak bilmesidir.¹⁴⁷

Zekanın ne kadar geliştirebileceğine gelince, zeka en fazla % x kadar geliştirilebilir gibi bir rakam verilebilmesi mümkün olmasa da, genetik alt yapının sınırları dışına çok da fazla çıkılamayacağı, büyük sıçrayışlar gözlemlenemeyeceği söylenmektedir. Ancak öğrenilenleri daha uzun süreli olarak akılda tutması, olaylar arasında daha geniş ve net bağlantılar kurabilmesi, problemleri daha kısa sürede çözebilmesi, insanlarla daha iyi sosyal ilişkiler kurabilmesi kişinin kendi elindedir.¹⁴⁸

Zekayı belirleyen beyin süreçleri de araştırma konuları arasındadır. Fakat bu süreçlerle ilgili işleyişler çok az anlaşılmıştır. Son araştırmalar, örneğin, nöronların iletim hızına, glikoz (enerji) emilimine ve beynin elektriksel aktivitesinin etkisine eğilmektedir.¹⁴⁹

2.2. Alternatif Zeka Kavramları

Çok uzun yıllardır zekayı tanımlamaya, onun etkinliğini ölçmeye ve arttırmaya çalışan bilim adamları günümüzde genel zekanın başarı için tek faktör olduğu kanısından uzaklaşmakta ve diğer zekalara atıfta bulunarak farklı zeka formları öne sürmektedirler. Bu zeka formlarını öne sürerken modern yönetim düşüncesini de kendilerine kaynak olarak almaktadırlar. Alternatif zeka kavramlarının tanımları aşağıda yer almaktadır.

2.2.1. Ahlaki (Moral) Zeka (MQ)

Doug ve Fred tarafından “sosyal değerler, amaçlar ve eylemlerde evrensel insanlık ilkelerine nasıl başvurulacağını belirleyip, yön veren zihinsel kapasitedir”¹⁵⁰ şeklinde tanımlanmaktadır.

Etik zekanın yapısı kişinin çevresindeki sabit ve dinamik kurallar tarafından belirlenen bireysel eylemlerin yapısından oluşmaktadır.¹⁵¹

2.2.2. Estetik (Austhetic) Zeka (AQ)

Goodwin ve Mucha estetik zekaya sahip olmayı “işletme yönetimine bir sanatçının duyarlılığı ile yaklaşma” şeklinde ifade etmektedir. Sanatçıların genel düşünce yapılarının

¹⁴⁷ Yüksel, Murad, Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2006, s.15.

¹⁴⁸ <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/zeka.htm> 08.05.2009.

¹⁴⁹ Çıkrıkçı - Demirtaşlı, a.g.m.

¹⁵⁰ Lennick, Doug - Kiel, Fred, *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*, Wharton School Publishing, 2008, s.xxxi.

¹⁵¹ Belohlavek, Peter, *The Unicist Ontology of Ethical Intelligence*, first edition, Blue Eagle Group, 2007, s.15.

temelinde gözlemlene, tasarlama, keşif ve araştırma yoluyla yenilikler yaratma ve yansıtma gibi nitelikler vardır. Tüm bu nitelikler estetik zekanın çıkarılmasında birer araçtır.¹⁵²

2.2.3. Kültürel (Cultural) Zeka (CQ)

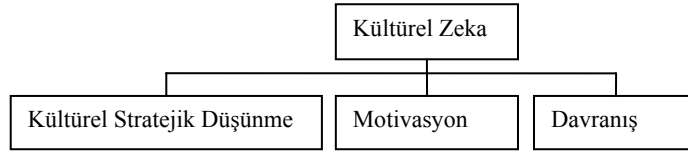
İş hayatında farklı kültürlerden gelen insanlarla etkili iletişim kurabilmek önemi giderek artan bir yetenektir.¹⁵³ Kültürel zeka, yeni kültürel durumlara etkili bir şekilde uyum sağlamadaki bireysel farklılıkları incelemektedir.¹⁵⁴

Farklı kültürel geçmişten gelen kişilerle etkili bir şekilde anlaşabilme kapasitesidir. Çok yönlü yetenekler olan kültürel bilgi, farkındalık ve davranışsal becerilerden oluşan bir birikim gerektirmektedir.¹⁵⁵

Earley ve Mosakowski, (2004) kültürel zekanın üç kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; bilişsel, fiziksel ve duygusal/motivasyonel zekadır. Kültürel zeka kişinin vücudunda, kalbinde ve kafasında bulunmaktadır.¹⁵⁶

Earley, Ang ve Tan (2006) kültürel zekayı oluşturan elementleri aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamışlardır;¹⁵⁷

Şekil 5. Kültürel Zekayı Oluşturan Elementler



Kaynak: Earley - Ang - Tan, a.g.m, s.23.

2.2.4. Profesyonel Zeka (PQ)

PQ, bireyi profesyonel faaliyetlerinde başarıya götüren zihinsel özellikleri ifade eder ve bireyin iş yaşamında başarısını belirleyen yetilerin ve davranışsal parametrelerin toplamını içerir.¹⁵⁸

Yöneş, profesyonel yaşamda başarı açısından anlamlı olan zihinsel işlev grupları oluşturmuş ve belirlenen bileşenleri PQ adı altında birleştirmiştir.

¹⁵² Çapraz, Burak - Kesken, Jülide - Ayyıldız A. Nazlı, "Yönetmel Zekaya Doğru: Yönetmel Zeka Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, 9 (1), 2009, ss.187-211, s.199.

¹⁵³ Paprika,, Zita Zoltay- Ozcelik, Hakan, "Utilizing Videoconferencing to Develop Emotional Awareness in Cross-Cultural Communication", *Budapesti Corvinus Egyetem*, 2007, s.4.

¹⁵⁴ Ng, Kok Yee - Earley, P. Christopher, "Culture + Intelligence Old Constructs, New Frontiers", *Group and Organization Management*, 31;4, 2006, s.7.

¹⁵⁵ Thomas, David C. - Inkson, Kerr, *People Skills for Global Business Cultural Intelligence*, Objective Systems Pty Ltd., 2008, s.312.

¹⁵⁶ Earley, Christopher - Mosakowski, Elanie, "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, October, 2004, ss.139-146, s.141.

¹⁵⁷ Earley, Christopher - Ang, Soon - Tan, Joo - Seng, *Developing Cultural Intelligence at Work*, Stanford University Press, 2006, s.23.

¹⁵⁸ Yöneş, Hakan, *Mutlu ve Başarılı Bir İş Yaşamı İçin Profesyonel Zeka*, Remzi Kitabevi, Haziran 2007, s.15.

PQ bileşenleri ana hatlarıyla şunlardan oluşmaktadır;¹⁵⁹ Özyönetim (Kendini Yönetme), Beyinsel Esneklik, Zihinsel Durum, Motivasyon, Zihinselleştirme, Farkındalık, İnisiyatif, Yaratıcı Beyin, Pozitif Etkileşim ve Profesyonel Ben.

2.2.5. Ruhsal (Spiritüel) Zeka (SQ)

Wolman'a göre ruhsal zeka, hayatın anlamı ve yaşanılan deneyimler hakkında nihai sorular sorabilme, aynı zamanda yaşanılan dünya ile diğer insanlar arasındaki bağlantıyı kurabilme ile ilgili bireyin kapasitesidir.¹⁶⁰

Muhammed Bozdağ ise ruhsal zekayı; kişinin sınırlı gücüne değil, hayatını yöneten sınırsız güce dayanmanın bir yolu olarak tanımlamaktadır. Hayat bir sistem olduğu için IQ'ya, ilişkiler duyguyla yönetildiği için EQ'ya, bir kadere bağlandığımız için de SQ'ya ihtiyacımız olduğunu söylemektedir.¹⁶¹ Ruhsal zekanın temel bölümlerinin yedi noktada toplandığını ifade etmektedir. Bunlar; inanma gücü, gerekçe gücü, duygu gücü, ısrar gücü, kanaat gücü, ruhsal etkileşim gücü ve ilahi irade gücüdür.¹⁶²

2.2.6. Stratejik Zeka (SQ)

Stratejik zeka, doğru kişiler tarafından, doğru zamanda getirilen doğru bilgilere sahip olma yolu ile işle ilgili geleceğe dönük karar verebilme yeteneğidir.

Stratejik zekanın temelinde doğru bilgi bulunmaktadır. İşletmeler etkili stratejik zeka süreci ile gelecekteki eğilimleri ve fırsatları değerlendirebilme özelliğine sahip olurlar. İş, pazar, politik, teknolojik, çevresel ve sosyal bilgi kaynaklarının uyumlaştırılmasını gerektirmektedir.¹⁶³ Organizasyonlarda stratejik zeka süreci;

Hissetme (Algılama): Dışarıdaki değişim belirtilerini uygun bir şekilde tanımlama,

Biriktirme: Potansiyel olarak anlam ifade eden ve işletmeyle ilgili olan bilgileri toplamaya odaklanma,

Organize etme: Toplanan bilgileri uygun bir şekilde yapılandırılmaya yardım etme,

İşleme: Bilgileri uygun metod ve araçlarla analiz etme,

İletişim: Kullanıcılar için bilgiyi sadeleştirme ve erişim sağlamaya odaklanma,

Kullanma: Bilgiye konsantre olarak karar verme ve harekete geçmeyi içermektedir.¹⁶⁴

¹⁵⁹ Yöney, a.g.e., s.20.

¹⁶⁰ Wolman, Richard N., *Thinking With Your Soul: Spiritual Intelligence and Why It Matters*, Harmony Books, New York, 2001, s.83.

¹⁶¹ Bozdağ, Muhammed, *Ruhsal Zeka (SQ)*, Nesil Yayınevi, 180. basım, Kasım 2007, s.18.

¹⁶² Bozdağ, a.g.e., 20-21-22.

¹⁶³ Marchand, Donald - Hykes, Amy, "Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence", *Managing Strategic Intelligence Techniques and Technologies*, ed. Marx Xu, Kristin Klinger, Information Science Reference, 2007, s.2.

¹⁶⁴ Marchand - Hykes, a.g.e., s.5.

Aristotle “Kalp olmaksızın zihinle yapılan eğitim tam bir eğitim olmaz” demiştir.¹⁶⁵ Buradan da duygusal zekanın öneminin geçmişte de bilindiği fakat tam olarak kavramsallaştırılmadığından dolayı özellikle bilimsel anlamda ihmal edilen bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında duygusal zeka kavramı, ortaya çıkışı, gelişimi, bu süreçte oluşturulan modeller ve bu modellerin ölçümleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

3. Duygusal Zekanın Tanımı Ve Gelişimi

Son yıllarda duygusal zeka ve önemi işletmelerce de kabul edilmekte ve 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.

Duygusal zeka konusunun 19. yüzyıldan sonra ivme kazandığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenleri olarak ise; yapılan çalışmalarla IQ'nun başarıda tek ölçüt olmadığına 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.¹⁶⁶

Yapılan literatür çalışmasında 1920'li yıllarda Thorndike'nin sosyal zeka kavramını öne sürmesiyle duygusal zekanın da temellerinin atıldığı görüşünün kabul edildiği görülmektedir. Bu yıllarda pek çok araştırmacı sosyal yetenek ve davranışlarının tanımlanması ve değerlendirilmesine odaklanmışlardır. Edgar Doll 1935'de çocuklarda sosyal zeka davranışlarını ölçen ilk testi tasarlayarak yayımlamıştır.¹⁶⁷

Daha sonra bu konudaki duygusal faktörler IQ testlerinin babası sayılan David Wechsler tarafından keşfedilmiştir. Wechsler, 1940 yılında yayımladığı çalışmasında (Non-Intellective Factors in General Intelligence)¹⁶⁸ genel zekanın entelektüel olmayan özelliklerinin her türlü ölçüme tabi tutulabileceğini belirtmiştir. Bu tez aynı zamanda duygusal ve konatif yetenekleri tartışmıştır. Wechsler entelektüel olmayan yetenekleri “duygusal ve çaba gerektiren” yetenekler olarak tanımlamıştır.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Brackett, Marc A. - Patti, Janet - Stern, Robin “A Sustainable, Skill-Based Approach to Building Emotionally Literate Schools”, s.2, <http://ei-schools.com/> 12.09.2009.

¹⁶⁶ Yaylacı, a.g.e., s.45.

¹⁶⁷ Bar-On, R., “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)”, *Psicothema*, 18, suppl., 2006, ss.13-25, s.1.

¹⁶⁸ <http://www.indiana.edu/~intell/wechslers.html> 11.07.2009.

¹⁶⁹ Freshman, Brenda - Rubino, Louis, “Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators” *Health Care Manager*, Aspen Publishers, 20 (4), 2002, ss.1-9, s.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.¹⁷⁰

1950’lerde Abraham Maslow insanların duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçlerini nasıl geliştirebileceği hakkında yazmıştır. Onun Rönesanstan beri hümanizmin en büyük kutlaması olan ‘İnsan Potansiyeli’ adlı bu çalışması konuyla ilgili yeni çalışmaları teşvik etmiştir. Bu çalışma 1970 ve 1980’lerde insan kapasitesiyle ilgili çok sayıda yeni bilimin gelişmesine liderlik etmiştir. Yapılan çok ciddi araştırmalar hem zeka hem de duyguların tanımlarını ortaya çıkarmıştır.¹⁷¹

Sonraları 1983 yılında Harvard Üniversitesi’nden Howard Gardner çoklu zekalar ve intra fizik kapasite kavramlarını öne sürmüştür. Bu iki kavram, insanlardaki iç gözlem eğilimini ve kişisel zeka kavramlarını açıklamakta idi.¹⁷² Yakın zamanda duygusal zeka üzerine yapılan araştırmaların çoğu Gardner’ı esas almaktadır. Duygusal zeka terimini kullanmasa da içsel zeka ve kişiler arası zeka olarak öne sürdüğü zeka çeşitlerine model olarak başvurulmuştur.¹⁷³

Çoklu zeka teorisini üreten Gardner, sosyal zeka kavramını daha ileri taşıyarak, çalışmalarında sosyal zeka kavramını kullanmış ve sosyal zekayı; bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim zekasından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir.¹⁷⁴ 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.¹⁷⁵ Tezin adı; “Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekanın Geliştirilmesi: Kendini Tamamlama: Korku, Acı ve Arzuyla İlişkili Olarak (Teori, Gerçeklik Yapısı, Problem Çözme, Genişleme/ Daralma, Ayarlama, Ortaya Çıkma/ Serbest Bırakma” dır. (Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire (Theory, Structure of Reality, Problem-Solving, Contraction/Expansion, Tuning In, Coming Out/Letting Go).

¹⁷⁰ Stein, Steven J. - Book, Howard J., *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, birinci basım, 2003, s.29.

¹⁷¹ Freedman, Joshua, “Definitions and History of Emotional Intelligence”, Kasım 2009.
<http://www.6seconds.org/blog/2010/01/emotional-intelligence-definition-history/> 20.12.2009.

¹⁷² Stein - Book, a.g.e., s.30.

¹⁷³ Quebbeman, Amanda J. - Rozell, Elizabeth J., “Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice”, *Human Resource Management Review*, 12, 2002, ss.125-143, s.128.

¹⁷⁴ Yaylacı, a.g.e., s.46.

¹⁷⁵ Bastian, Veneta A., Are The Claims For Emotional Intelligence Justified? Emotional Intelligence Predicts Life Skills But Not As Well As Personality And Cognitive Abilities, Department of Psychology University of Adelaide, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2005, s.32.

Wayne Payne doktora tezini 1985 yılında “Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekanın Geliştirilmesi” (A Study Of Emotion: Developing Emotional Intelligence) adıyla yayımlamıştır.¹⁷⁶

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.¹⁷⁷

Dr. Wayne Pane 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 göre bu tanım yeterince açık değildir. Çünkü duyguların anlamı ile ne demek istendiği yeterince belirtilmemiştir. Bununla birlikte duyguların gerçekliğinin ne çeşit bir gerçeklik olduğu ya da hisler gerçektir deyişi yeterince açıklanmamıştır.¹⁷⁸

Bar-On, duygusal-sosyal zeka, zeka modelinin çerçevesini oluşturmak için 1980 yılında çalışmalarına başlamıştır.¹⁷⁹ 1985 yılında da doktora tezinde duyguların değerlendirilmesi ve sosyal fonksiyonlara yaklaşımını açıklayabilmek için, EQ (Emotional Quotient) terimini ilk olarak kullanan kişidir.¹⁸⁰ Bar-On duygusal zekayı; “Bireyin çevresel talep ve baskılarla baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak bilişsel olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamıştır.¹⁸¹

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.¹⁸²

Duygusal zekayı ölçen EQ yetenekleri, IQ yeteneklerinin karşıtı değildir. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirlerini destekler. Reuven Bar-On, gerçek

¹⁷⁶ Hein, Steve, “Wayne Payne’s 1985 Doctoral Paper on Emotions and Emotional Intelligence”, 31 Mayıs 2005, <http://eqi.org/payne.htm> 14.08.2009.

¹⁷⁷ Armstrong, Andrew R., Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships and Workplace Functioning, Faculty Of Life And Social Sciences Swinburne University of Technology Hawthorn, Victoria, Australia, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2007, s.2.

¹⁷⁸ Mayer, John D. “A Field Guide to Emotional Intelligence”, *Emotional Intelligence and Everyday Life*, ed. J. Ciarrochi, J. P. Forgas, J. D. Mayer, New York: Psychology Presss, 2001, s.7.

¹⁷⁹ <http://eqi.org/reuven2.htm> 14.08.2009.

¹⁸⁰ <http://www.eiconsortium.org/members/baron.htm> 14.08.2009

¹⁸¹ <http://eqi.org/reuven.htm#How%20Reuven%20defines%20emotional%20intelligence> 14.08.2009.

¹⁸² Goleman, (2006), a.g.e., s.12.

zeki insanı sadece bilişsel zekaya sahip değil aynı zamanda duygusal zekaya sahip kişi olarak tanımlamaktadır.¹⁸³

Salovey ve Mayer sürdürülebilir bilimsel bir teori içerisinde duygusal zekanın yerini ilk belirleyenlerdir.¹⁸⁴

Duygusal zeka kavramı 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)¹⁸⁵ duygusal zekanın yetenek olarak nasıl test edilebileceğini gösteren bir çalışmadır.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zeka; "Kişinin kendisinin ve başkalarının his ve duygularını gözlemleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde rehber edinme becerisini içeren sosyal zekanın bir alt kümesidir."¹⁸⁶ Duygusal zekanın bu alanı; sözel ve sözel olmayan değerlendirmeleri ve duyguların ifadesini, kendinin ve başkalarının duygularını düzenlemeyi, problem çözümünde duygusal içerikleri kullanmayı içermektedir.¹⁸⁷

Salovey ve Mayer 1997 yılında duygusal zekayı "Duyguları doğru algılama, değerlendirme ve dışa vurma, duyguları kullanarak ve /veya oluşturarak düşüncüyü kolaylaştırma, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duyguları düzenleyerek duygusal ve zihinsel gelişimi sağlama yeteneklerini kapsar."¹⁸⁸ 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 içerir."¹⁸⁹

1990'larda Goleman, "Popüler Psikoloji" dergisinde bir makale yayınlamıştır ve daha sonra bu makale "New York Times Dergisi"nde yayınlanmıştır. Goleman 1990'da Salovey ve Mayer'ın 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. Bu kitabın Amerika'da Time Dergisi'ne kapak olmasıyla Goleman, Oprah Winfrey ve Phil Donahue gibi Amerikan televizyon showlarında görünmeye başlamıştır. Goleman ayrıca kitabının da

¹⁸³ Acar, Füsün, "Duygusal Zeka ve Liderlik", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sy.1, 2002, ss.53-68, s.55.

¹⁸⁴ Bastian, a.g.e., s.33.

¹⁸⁵ Mayer, John D., "Emotion, Intelligence, and Emotional Intelligence", 2000 a, ss.410 - 431, s.419.

¹⁸⁶ Salovey - Mayer, 1990, a.g.e., s.189.

¹⁸⁷ Mayer, D. John - Salovey, Peter, "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17, 1993, ss.433- 442, s.433.

¹⁸⁸ Mayer, J. D. - Salovey, P., "What is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators", ed. P. Salovey, D. Sluyter, New York: Basic Books, 1997, ss.3-34, s.23.

¹⁸⁹ Mayer, John D.- Caruso, David R. - Salovey, Peter, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence", *Intelligence* 27 (4), 1999, ss.267-298, s.267.

tanıtımlarını yapmak amacıyla konuşmalara katılarak kitabı uluslararası alanda en çok satanlar listesinde yer almıştır. Bu kitapta beyin, duygular, davranışlar üzerine pek çok bilgi yer almaktadır.

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 sonuçlar doğurabildiğini belirtmektedir.¹⁹⁰

Goleman'ın vermek istediği mesaj, bugüne kadar sadece bilişsel zekaya önem vererek değerlendirme sistemleri içerisinde yer alan ve bu sistemleri kullanan kişilerin büyük beğenisini kazanmış, konuya olan ilgi artmıştır.¹⁹¹

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.¹⁹²

Goleman “İşbaşında Duygusal Zeka” adlı kitabında duygusal zekayı tanımlarken onunla ilgili olan yanlış anlamalara da değinmiştir. Bunlardan birincisi; duygusal zekanın sadece iyi davranmak anlamına gelmediğini, stratejik anlarda iyi davranmak yerine, rahatsızlık veren ancak önemli sonuçları olan bir gerçeğe yüzleşmekten kaçınan birini doğrudan bu gerçeğe yüzleştirmek gerekebilir diye açıklamıştır. İkincisi; duygusal zeka hisleri başıboş bırakmak, içini boşaltmak anlamına da gelmez demektedir. Tersine, hisleri uygun ve etkili biçimde ifade edilecek şekilde yöneterek, insanların ortak amaçları doğrultusunda birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlamak demektir şeklinde açıklamıştır.¹⁹³

Bir başka yaklaşıma göre duygusal zeka herkese şirin görünmek gayreti ile sürekli gülümseyerek sempatik davranmak değildir, diğerlerini dinliyormuş gibi görünüp dinlememek de değildir.¹⁹⁴

Yine duygusal zekayla ilgili olarak yanlış bilinen bir yaklaşımda duygusal insan olarak tanımlanan kişilerin duygusal zekasının da yüksek olacağına dair olan inançtır. Halbuki bu kişilerin aslında duygularını kontrol edemeyen kişiler oldukları söylenebilir.

Her şeyden önce duygusal zeka, zekanın karşıtı değildir. Duygusal zeka, duygularımızı problem çözme ve daha etkili bir yaşam sürdürme yönünde kullanabilme yetisidir. Duygusal

¹⁹⁰ <http://eqi.org/history.htm#Definition%20and%20History%20of%20Emotional%20Intelligence>. 14.08.2009.

¹⁹¹ Doğan, Selen - Şahin, Faruk, Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.16, sy.1, 2007, ss.231-252, s.232.

¹⁹² Goleman, Daniel, *İş Başında Duygusal Zeka*, Türkçeleştiren: Handan Balkara, Redaksiyon: Filiz Deniztekin - Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, sy. 942, beşinci basım, 2007, s.393.

¹⁹³ Goleman, (2007), a.g.e., s.13.

¹⁹⁴ Bridge Berna, *Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? Duyguların Eğitimi*, Beyaz Yayınları, 2003, s.13.

zeka üç ruhsal durumun ikisinin birleşimidir; biliş ve etki veya zeka ve duygu. Duygusal zekasız bir zeka veya entelektüel zekasız bir duygusal zeka çözümün sadece bir kısmıdır. Daha akılcı düşünebilmek için sezgilerimize, duygularımızın sinyallerine; duyguları daha etkili kullanabilmek için de akılcı beyine ihtiyaç vardır. Bir başka ifadeyle beyin ile kalbimiz ancak bir arada çalıştığı takdirde etkili bir yaşam sürdürürüz.

Duygusal zeka duygularla temas etme veya duygulan tamamıyla serbest bırakmak, kontrolsüz ve içinden geldiği gibi davranmak değildir. Bununla birlikte duyguları bastırmak veya kontrol etmek de değildir. Doğru duyguyu doğru zamanda ve dozajda kullanmak anlamındadır. Yüksek duygusal zeka göstergelerinden biri, duyguların doğru ve etkili bir şekilde ifade edilmesi ve yönetilmesidir.

Duygusal zeka iyi veya iyi kalpli olmak da değildir. Bazen duygusal zekaya sahip olmak kişilerarası ilişkilerde bireylere pek de hoş olmayan ve kaçınılan gerçekleri söyleyebilmeyi gerektirebilir.

Sadece kişisel gelişimle ilgili bir olgu değildir. Duygusal zekanın altında yatan beceriler empati, aktif dinleme, çatışma ve diyalog yönetimi gibi sıklıkla iş başarısı ve performansıyla yakından ilişkilidir.¹⁹⁵

Mizaç, huy ya da kişilikle ilgili de değildir. Mizaç ya da huy, günlük yaşantı içinde kişiye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir.¹⁹⁶

EQ kişilik ile de ilgili değildir. Kişilik, bir insanın nasıl düşündüğünü ve davrandığını belirleyen özellikler bütünüdür. Bir insanın karakterini ele aldığımız zaman bu kişi için utangaç, düşünceli, yumuşak başlı, esprili ya da sinirli gibi bazı tespitler yaparız.

Kişilik de genel olarak duygusal zeka ile karıştırılan bir faktördür. Bu iki kavram birbirlerinden çok büyük farkla ayrılmaktadır. Öncelikle kişilik, IQ kavramına benzer olarak belirlenmiş ölçütlere sahiptir. Örnek olarak eğer eğilimlerimize göre dürüst ve sadık bir insan olarak değerlendiriliyorsa, yeni veya zıt bir tavır sergilememiz beklenmedik bir şeydir. Psikologlar bu tip özelliklere “statik” adını vermişlerdir. Bireyin tüm kişiliği için ise “stratejik” tabirini kullanmaktadırlar. Bu nedenle kişilik testleri insanları sınıflandırma yoluna gider. Sonuç olarak kişiler karakterlerine göre A Tipi (öfkeli, çabuk sinirlenen), B Tipi (sakin ve dengeli) gibi gruplara ayrılmaktadır. Buradaki sorun, kişilerin özelliklerinin tespiti sağlandıktan sonra

¹⁹⁵ Yaylacı, a.g.e., s.49.

¹⁹⁶ Köknel, a.g.e., s.19.

değişim ihtimalinin göz ardı edilmesidir.¹⁹⁷ Halbuki duygusal zeka, kişisel bir özellik ya da davranışların şekli değil, bir dizi yetenekler kümesidir.¹⁹⁸

Goleman'la ve Six Second'la 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 da (ruhsal zeka, profesyonel zeka, motivasyonel zeka, estetik zeka, ahlaki zeka, stratejik zeka vb.) ortaya çıkmıştır.

Cooper ve Sawaf da "Liderlikte Duygusal Zeka" adlı kitaplarında duygusal zekayı; kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermemizi sağlar diyerek şu şekilde tanımlamışlardır;¹⁹⁹ Duygusal zeka, "Duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama, ve etkili olarak uygulama yeteneğidir." İnsani duygular, çekirdek duyguların, içgüdüsel dürtülerin duygusal tercihlemelerin ortak paydasıdır. Güvenildiğinde ve saygı duyulduğunda, duygusal zeka kendimizi ve çevremizdekileri daha derin ve kapsamlı anlamamızı sağlar.²⁰⁰

Matthews ve arkadaşları da 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."²⁰¹

Duygusal Zeka Enstitüleri (DZE) ise bu kavramı, "Bireyin iç ve dış dünyasını barışık ve uyumlu kılması; evrendeki yerini yaşamsal gerçeklikte keşfetmesi" olarak tanımlamaktadır.²⁰²

Yaylacı'da duygusal zekayı tanımlarken; "Yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekasına başvurma yeteneği; insan enerjisi enformasyon, güven, yaratıcılık ve etki kaynağı olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Duygusal zeka duygular yoluyla düşüncenin daha akılcı olması ve bireyin duyguları hakkında daha akılcı düşünebilme becerisinin bileşeni olarak da ifade edilebilir." demektedir. Bütün bu açıklama ve tanımlamaların ışığında duygusal zeka yönetimini; "Bireyin hem kendisinin hem de

¹⁹⁷ Stein - Book, a.g.e., s.35.

¹⁹⁸ Law, Kenneth S. - Wong, Chi-Sum - Song, Lynda J., "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *The American Psychological Association*, vol. 89, no. 3, 2004, ss.483-496, s.484.

¹⁹⁹ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.xii.

²⁰⁰ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.377.

²⁰¹ Brackett, Marc A. - Geher, Glenn, "Measuring Emotional Intelligence: Paradigmatic Diversity and Common Ground", *Emotional Intelligence in Everyday Life*, second edition, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, USA, 2006, s.29.

²⁰² <http://www.dzeplatformu.org> 24.08.2009.

karşısındakinin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygu beklentilere uygun ve yaşamında pozitif yönde etki ve enerji yaratacak biçimde stratejiler geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla duygusal zeka bireyin içsel ve kişilerarası alanda başarı ve tatmin elde etmek için duygu dünyasında etkili manevralar yapma yeteneğini ifade eden bir yaklaşımdır.²⁰³

Acar’a 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.”²⁰⁴

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.”²⁰⁵

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 etmektedirler. Bu da duygusal zekanın önemini bir kat daha artırmaktadır²⁰⁶

Sonuç olarak diyebiliriz 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.”

Aşağıda yer alan tablo duygusal zekanın gelişimini kısaca özetlemektedir.

²⁰³ Yaylacı, a.g.e., s.48.

²⁰⁴ Acar, Füsün, “Duygusal Zeka ve Liderlik”, *E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sy. 12, 2002, s. 53-68, s.56.

²⁰⁵ Sparrow, Tim - Amanda Knight, *Applied EI, The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2006, s.29.

²⁰⁶ Baltaş, Zuhâl, *Duygusal Zeka*, Remzi Kitapevi, üçüncü basım, İstanbul, Aralık 2006, s.7.

Tablo 2. Duygusal Zekanın Tarihsel Gelişimi

1920	Thorndike	“Sosyal Zeka” yı tanımlayarak “Duygusal Zeka”nın temellerini atmıştır.
1935	Edgar Doll	Çocuklarda sosyal zeka davranışlarını ölçen ilk testi tasarlayarak yayımlamıştır.
1940	David Wechsler	Genel Zekanın Entelektüel Olmayan Faktörleri
1948	R.W. Leeper	Duygusal Düşünce
1950	Abraham Maslow	İnsan Potansiyeli
1955	Albert Ellis	Mantıksal ve Duygusal Terapi
1983	Howard Gardner	Zihnin Çerçevesi: Çoklu Zeka Teorisi
1985	Wayne Payne	(Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekanın Geliştirilmesi: Kendini Tamamlama: Korku, Acı ve Arzuyla İlişkili Olarak (Teori, Gerçeklik Yapısı, Problem Çözme, Genişleme/ Daralma, Ayarlama, Ortaya Çıkma/ Serbest Bırakma
1985	Reuven Bar-On	EQ (Emotional Quotient) kavramının ortaya çıkışı
1990	Peter Salovey, John Mayer ve Maria DiPaolo katılımıyla	Duygusal Zeka ve Belirsiz Görsel Uyarıcıda Duyguların İçeriğini Algılama: Duygusal Zekanın Bir Bileşeni,
1995	Daniel Goleman	Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?
1998	Daniel Goleman	İş Başında Duygusal Zeka

3.1. Duygusal Zekanın Diğer Kavramlarla İlişkisi

3.1.1. IQ ve EQ Arasındaki İlişki

Eğitim süreci boyunca başarılı olan birçok kişinin, bu süreç bittikten sonra bu başarıyı devam ettiremedikleri gözlemlenmektedir. Yüksek akademik performans göstermelerine rağmen bu kişilerin iyi yerlere gelecekleri beklentilerinin aksine, akademik anlamda çok da büyük başarılarla sahip olmayan kişilerin ilerideki yaşamlarında büyük başarılarla imza attıkları, daha iyi mevkilerde ve daha mutlu insanlar olarak toplumda yer aldıkları gözlemlenmektedir. Bir diğer ifadeyle okuldaki başarıyla hayattaki başarı arasındaki ilişki çok farklıdır. Pek çok araştırmacı tarafından elde edilen sonuçlar da bunu destekler niteliktedir.

Konu şudur ki; IQ, hayatta başarılı olmayı sağlayan bir etken olarak sunulamaz.²⁰⁷

IQ'nun kişinin gelecekteki başarısını belirlediğine ilişkin kuralın çok sayıda istisnası vardır; hatta istisnaların sayısı kurala uyanlardan fazla da olabilir. IQ'nun hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir; geri kalan yüzde sekseni belirleyen başka etkenler vardır. Bir

²⁰⁷ Stein - Book, a.g.e., s.32.

gözlemcinin de dediği gibi, “Bir kişinin toplumda edindiği yeri, sonuçta IQ dışında kalan ve sosyal sınıftan şansa kadar uzanan etkenler belirler”.²⁰⁸

Duygusal yaşam, matematik ve okuma gibi daha çok ya da az beceriyle yapılabilen ve kendine özgü yetenek gerektiren bir alandır. Eşit zekaya sahip iki kişiden biri hayatta başarılı olurken, diğerinin nasıl çıkmaza girdiğini anlamak için, kişinin bu alanlarda ne kadar yetenekli olduğunu bilmek çok önemlidir. Duygusal yetenek, bir “meta-yetenektir” yani, ham zeka dahil, var olan diğer yeteneklerin ne kadar iyi kullanabileceğinin belirleyicisidir.²⁰⁹

Duygusal zeka, duyguların biliş üzerinde etkisi olduğunu ve duygular hakkında daha bilinçli olunması gerektiği fikrini ortaya atmaktadır.²¹⁰

Bilinçli olmak, içinde bulunulan ilişkiler nedeniyle dış dünyayı algılamak ve onu tanımak demektir. Jung’a göre bilincin merkezi “ben” olmakla birlikte ardından da duygusal olayların algılanması gerekmektedir. Kendimizi en yoğun biçimde duyumsamamız, en keskin biçimde kendi bilincimize varmamız, bir duygu etkisinde kaldığımız zaman gerçekleşmektedir. Bu nedenle bilincin bir duygu etkisi sonucu belirdiğini düşünmek olasıdır.²¹¹

Goleman’a göre aslında biz iki zihne sahibiz; birisi düşünmekte, diğeri ise hissetmektedir. Birbirinden tamamen farklı bu iki kavrama tarzı, zihinsel yaşantımızı oluşturmak için etkileşim halindedir. Akılcı zihin, çoğunlukla farkında olduğumuz bir kavrama tarzıdır; bilincimize daha yakındır, düşüncelidir ve tartıp yansıtabilir. Bunun yanı sıra fevri ve güçlü, bazen de mantıksız olan bir kavrama sistemi daha vardır; bu da duygusal zihindir.

Bu duygusal/akılcı ikililiğin halk arasındaki izdüşümü “kalp” ile “kafa”dır. Bir şeyin doğru olduğunu “kalpten” bilmek, akılcı zihinle düşünmekten farklı bir inanç şeklidir; bir biçimde daha derinden emin olmaktır. Zihnin akılcı-duygusal dengesinin belirli bir oranı vardır; hisler yoğunlaştıkça duygusal zihin devreye girer ve akılcı zihin etkisini yitirir. Yaşamımızın tehlikede olduğu ve durup ne yapabileceğini düşünmenin hayatımıza mal olacağı durumlarda duygu ve sezgilerimizin anlık tepkilerimize rehberlik etmesi, çağlar boyu süren bir üstünlük sayılır.

Biri duygusal, biri akılcı olan bu iki zihin, çoğunlukla bir uyum içinde ve farklı bilinç biçimlerini birbiriyle kaynaştırarak hayatta yol almamıza yardımcı olurlar. Genelde duygusal ve akılcı zihinler bir denge halindedir. Duygu, akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunur, akılcı zihin ise duygusal verileri şekillendirir ve bazen reddeder. Ancak yine de duygusal ve akılcı zihinler

²⁰⁸ Goleman, (2006), a.g.e., s.62.

²⁰⁹ Goleman, (2006), a.g.e., s.64.

²¹⁰ Mayer, J. D. - Salovey, P., “ What is Emotional Intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*”, ed. P. Salovey, D. Sluyter, New York: Basic Books, 1997, s.5.

²¹¹ Jung, C., G., *Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi*, çev. Engin Büyükinallı, Say Yayınları, 4. basım, 1997, s.69.

yarı bağımsız melekelerdir, her ikisi de, beyindeki farklı ama birbiriyle bağlantılı devrelerin işleyişini yansıtır.

Çoğu zaman bu iki zihin olağanüstü bir işbirliği içerisindedir; duygu düşünceler için, düşünceler ise duygular için vazgeçilmezdir. Ancak tutkular bu dengeyi sarstığında duygusal zihin üstünlük sağlar ve akılcı zihni etkisiz bırakır.²¹²

Dürtülerle özdeşleştirilen duygular, genelde akla karşı, hatta aklın düşmanı güçler olarak görülmüşlerdir; çünkü irrasyonel olarak nitelendirilen duygusallığın rasyonel düşünceye ait hiçbir özellik barındırmadığı varsayımı, dürtülerin akla tamamen kayıtsız hatta çoğu zaman onunla çatışan doğasına dayandırılır.²¹³

Davranışlarımızı yönlendiren, kurduğumuz ilişkileri ve niteliklerini belirleyen de bilişsel zeka değil, ağırlıklı olarak duygusal zekadır.²¹⁴

Bir insanda IQ ve EQ becerileri aynı anda etkin kullanabildiği takdirde bir sinerji oluşur. Eğer mantığımız ve duygularımız aynı hedefe odaklandıysa ve beraber çalışıyorlarsa başarılı olmak mümkündür. Diğer bir anlatımla arabanın bütün tekerlekleri aynı yöne gidiyorsa hedefe ulaşabiliriz. Mantığımızın kabul ettiğini duygularımız onaylamıyorsa ki bu daha çok ahlaki sorunların ortaya çıkmasında kendini göstermektedir ya da duygularımızın onayladığını mantığımız kabul etmediğinde başarılı olmamız da mümkün olmayacaktır.

Ayrıca düşünceyi daha çok mantık yürütme, duyguları ise değer üretme olgusu olarak da görebiliriz. Bunu “her şeyin fiyatını bilebilirsiniz fakat hiçbir şeyin değerini bilemezsiniz” sözüyle de açıklamamız mümkündür.

Diğer araştırmalar da şunu göstermiştir: Bir şeyi algıladığımız ilk birkaç milisaniye içinde bilinçsizce onun ne olduğunu anlamakla kalmayıp ondan hoşlanıp hoşlanmadığımıza da karar verebiliyoruz. Bu “bilişsel bilinçsizlik” sadece gördüğümüzün kimliğini fark etmemizi değil, onun hakkında bir fikir edinmemizi de sağlamaktadır. Duygularımızın akılcı zihinden bağımsız olarak görüş edinebilen kendilerine özgü bir zihinleri vardır.²¹⁵

IQ ve duygusal zeka birbirlerine karşıt değil, birbirinden ayrı yetilerdir. Hepimizde akıl ve duygusal hassasiyet karışıktır; IQ’su yüksek ancak duygusal zekası düşük (veya IQ’su düşük ve duygusal zekası yüksek) kişiler, kalıplaşmış inanışlara karşın görece enderdir. Aslında IQ ve duygusal zekanın bazı yönleri arasında az da olsa bir bağlantı vardır, ancak bu o kadar ufaktır ki, IQ ile duygusal zekanın birbirinden bağımsız olgular olduğunu açıkça ortaya koyar.

Berkeley’deki California Üniversitesi’nden psikolog Jack Block, “Benliğin dayanıklılığı” diye adlandırdığı duygusal zekaya oldukça benzeyen (temel sosyal ve duygusal

²¹² Goleman, (2006), a.g.e., s.35-36.

²¹³ Adugit, a.g.e., s.197.

²¹⁴ Baltaş, (2006), a.g.e., s.7.

²¹⁵ Goleman, (2006), a.g.e., s.46.

yeterlilikleri içeren) bir ölçüt kullanarak, kuramsal açıdan saf iki türün karşılaştırmasını yapmıştır: Yani, yüksek IQ'lu kişilerle, gelişmiş duygusal yetenekleri olanları karşılaştırmıştır. Bulduğu farklar oldukça aydınlatıcıdır.

Saf yüksek IQ tipi (yani, duygusal zekadan ayrı tutulmuş olan), adeta, zihin dünyasında uzman, ancak kişisel dünyada yetersiz bir entelektüelin karikatürüdür. Profiller kadın ve erkeklerde hafif farklılık göstermektedir. Yüksek IQ'lu erkek, bekleneceği gibi, geniş bir entelektüel ilgi ve yetenekler dizisine sahiptir. Hırslı, üretken istikrarlı, sebatkar ve kendi sorunlarını dert etmeyen birisidir. Ayrıca eleştirici, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran, cinsellik ve duygusal deneyimler konusunda tutuk, kendini açmayan, mesafeli, duygusallık açısından ise kayıtsız ve soğuktur.

Buna karşılık, duygusal zekası yüksek erkekler, sosyal açıdan dengeli, dışa dönük ve neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan kimselerdir. İnsanlara ve davalara bağlanma, sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkat çeker. İlişkilerinde başkalarına karşı sevecen ve ilgilidirler. Zengin, ama yerli yerinde bir duygusal yaşamları vardır. Kendileriyle, başkalarıyla ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışıktırlar.

Saf yüksek IQ'lu kadınlar kendilerinden beklenen entelektüel güvene sahiptir. Düşüncelerini akıcı bir şekilde ifade edebilir, entelektüel konulara değer verir ve geniş bir entelektüel ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Bu tip kadınlar aynı zamanda kendi kendilerini tahlil edebilen, kaygıya, derin düşünmeye, suçluluk duymaya yatkın, ayrıca öfkelerini açıkça belli etmekten kaçınan (dolaylı yoldan bunu yapan) kişilerdir.

Duygusal zekası yüksek kadınlar ise, aksine kendini ortaya koyabilen, duygularını doğrudan dile getiren, kendi kendilerine olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan insanlardır. Ayrıca, erkekler gibi onlarda dışa dönük, neşeli, duygularını uygun bir biçimde ifade edebilen (örneğin, sonradan pişmanlık duyulan patlamalar halinde değil) strese kolay uyarlanabilen kimselerdir. Sosyal tavırları, yeni insanlara kolayca ulaşmalarını sağlar. Kendileriyle barışık olmaları, oynak, içtenlikli ve duygusal deneyime açık olmalarına yol açar. Saf IQ kadınlarının aksine, ender olarak kaygı ya da suçluluk hisseder veya derin düşüncelere dalarlar.²¹⁶

Her iki önemli zeka unsuru arasındaki belirgin farklardan birisi de; mantıklı düşünmeyi sağlayan bilişsel zekanın kortikal yapıya daha bağımlı olmasına rağmen; duygu ve hislerin oluşumunu sağlayan duygusal ve sosyal zekanın limbik sistem ve ilgili neural sisteme bağlı olmasıdır.²¹⁷ Hipokampus ile amigdala, ilkel “burun beyin” iki ana parçasıdır ve evrim boyunca önce korteksin daha sonra da neo-korteksin oluşumuna yol açmıştır. Limbik yapılar o günden bugüne beyin öğrenme ve hatırlama süreçlerinin büyük kısmını gerçekleştirmektedir;

²¹⁶ Goleman, (2006), a.g.e., s.74-76.

²¹⁷ Bar-On, Reuven - Tranel, Daniel - Denburg, Natalie L. et. al., “Exploring The Neurological Substrate of Emotional And Social Intelligence”, *Brain*, 126, 2003, ss.1790-1800, s.1798.

amigdala ise duygusal durumların uzmanıdır. Amigdala beynin geri kalan kısmından ayrılırsa, olayların duygusal anlamını değerlendirmekte inanılmaz bir yetersizlik, hatta “duygusal körlük” denilen durum ortaya çıkar.²¹⁸

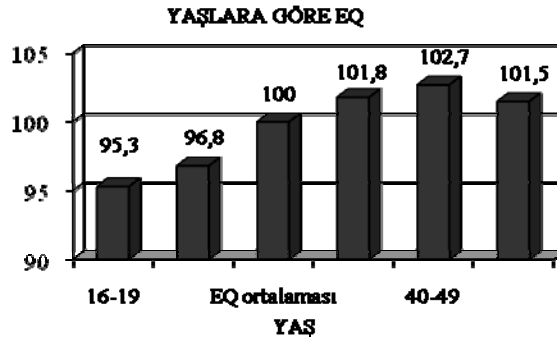
Bir diğer farklılıkta duygusal zekanın geliştirilebileceği, bilişsel zekanın ise sabit olduğu varsayımdır.²¹⁹

Kişi 17 yaşındayken IQ açısından en yüksek noktada, yetişkinlik döneminde durağan, yaşlılık döneminde ise inişe geçmektedir. Buna karşın, EQ bu gibi keskin çizgilere sahip değildir. Kanada ve ABD’de 4000 kişi üzerinde yapılan araştırmalarda EQ puanlaması 95.3’ten (Bu ergenlik döneminin sonuna rastlayan dönemdir) 102.7’ye kadar, (40’lı yaşlarda EQ ilerlemesi sabitleşir) çıkabilmektedir. EQ derecesi 50 yaşını geçtikten sonra 101.5 sınırına kadar çok az miktarda geriler fakat keskin bir inişe geçmez. Bu durum hem kadınlar hem de erkekler için geçerlidir. Aşağıdaki tablo bu durumu göstermektedir;

Pek çok insan yaşamları süresince öz-yönetim yetisini geliştirir ve yaşları ilerledikçe duygularını ve davranışlarını daha kolay kontrol edebilecekleri bir zaman dilimine girerler. Ellili yaşlardaki kişiler yirmilerinde olan gençlerden ortalama olarak % 25 oranında daha yüksek skorlar elde etmektedir. Yine çoğu kişinin duygusal zeka skorunda her on yılda bir ufak artışlar olduğu gözlenmiştir.²²⁰

EQ tespitleri sürpriz değildir. Yaşlandıkça daha zeki ve olgun oluruz. Yaşar ve öğreniriz. Öğrendiklerimizden birisi de duygularımızla mantığımızı dengelemektir.²²¹

Tablo 3. Yaşlara Göre EQ



Kaynak: Stein - Book, a.g.e., s.34.

²¹⁸ Goleman, (2006), a.g.e., s.42.

²¹⁹ Emmerling, Robert J. - Goleman, Daniel, “Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings”, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, October, 2003, s.20.
<http://www.eiconsortium.org> 14.08.2009.

²²⁰ Bradberry - Greaves, a.g.e., s.85.

²²¹ Stein - Book, a.g.e., s.33-34.

Duygusal zekanın varlığı tabi ki öncelikle bilişsel zekanın varlığıyla mümkündür. Fakat burada sözü edilen nokta, bilişsel zekanın yüksek olmasının duygusal zekanın da yüksek olmasına sebebiyet vermeyeceğidir. Aşağıdaki şekil bu durumu açıklamaktadır;

Şekil 6. IQ ve EQ Dengesi

EQ	
IQ	

Buzan ve Keene, “İçinizdeki Dahiyi Nasıl Uyandırırınız Deha'nın El Kitabı” adlı eserlerinde dehanın 20 niteliğini aşağıdaki gibi sıralamışlardır.²²²

Tablo 4. Dehanın 20 Niteliği

Vizyon	Arzu
İnanç	Adanma
Planlama	Sebat
Hatalardan ders alma	Konu bilgisi
Zihinsel okuryazarlık	Hayal gücü
Olumlu tutum	Kendine öneride bulunmak
Sezgi	Usta beyin grubu(gerçek)
Usta beyin grubu (dahili)	Gerçek/dürüstlük
Korkuyla yüzleşme/cesaret	Yaratıcılık/esneklik
İşi sevmek	Enerji(fiziksel/duygusal/cinsel)

Kaynak: Buzan - Keene, a.g.e., 1998, s.4.

Tablodan da görüldüğü üzere daha iyi bir zekaya sahip olmak sadece bilişsel zekayla mümkün olmamaktadır.

Duygusal zekayla ilgili yapılan araştırmalarda ulaşılan başlıca sonuçlar şöyledir:²²³

Yüksek duygusal zekalı bireyler, daha mutlu, sağlıklı ve ilişkilerinde daha başarılıdırlar.

Yüksek duygusal zekalı bireyler, şu davranışların tümünü sergilerler:

Duygu ve neden arasında denge.

Kendi duygularıyla ilgili farkındalık.

Empati ve insanlara karşı sevecenlik, şefkat.

Yüksek özsaygı.

İnsanlar duygusal olarak eşit yaratılmamıştır. Hepimiz farklı mizaca sahibiz.

²²² Buzan Tony - Keene Raymond, *İçinizdeki Dahiyi Nasıl Uyandırırınız Deha'nın El Kitabı*, çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları Çeşitlemeler Dizisi, Mısırlı Matbaacılık, İstanbul, Ekim 1998, s.4.

²²³ Hein, a.g.m.

Duygularımızı ortaya koyma, açıklama ve kullanma yollarımız önemli ölçüde değişebilir.

IQ' nun tersine duygusal zeka önemli ölçüde yükseltilebilir.

Çocukların, gençken öğrenme yeteneklerini geliştirme ve yetişkin oldukları zaman da mutluluk ve başarıları için, duygusal sağlığın gelişimi hayati öneme sahiptir.

Sosyal politikanın bir parçası olarak çocukların duygusal gelişimi büyük oranda ihmal edilmiştir. Bunun sonucunda çocuklar, hem ailevi ilişkilerinde duygusal becerisizlik, hem de kültürel ve dini gelenekler açısından katı tutumlar sergilemektedirler.

Çocukların duygusal zekaları tüm dünya ülkelerinde bir çöküş içindedir. Bedenlerimiz, belirsiz ve kararsız duyguların, fiziksel sağlık üzerindeki zararını taşımaktadır.

Duygular bulaşıcıdır. Kuvvetli bireylerin kendi duygularını etraflarına yaymaları oldukça olasıdır.

Aşağıdaki tablo IQ ve EQ arasındaki farklılıkları göstermektedir;

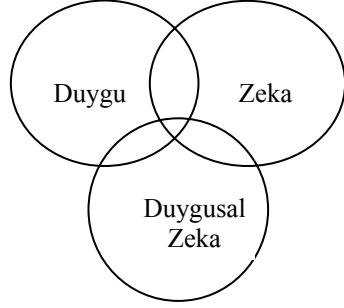
Tablo 5. IQ ve EQ Arasındaki Farklılıklar

<i>IQ (Bilişsel Zeka)</i>	<i>EQ (Duygusal Zeka)</i>
IQ, Hayatta Başarılı Olmayı Sağlayan Tek Etken Olarak Sunulamaz.	IQ'ya Göre Hayatta Başarılı Olmayı Sağlayan Daha Etken Bir Faktördür.
Bir İnsanda Olmaması Mümkün Değildir.	Beynin Amigdala Bölgesindeki Bir Hasar ya da Anksiyete vb. Hastalıklardan Etkilenir.
Kalıtım ve Çevreyle İlişkilidir. Sabittir.	Hayat Boyu Geliştirilmesi Mümkündür.
Kortikal Yapıya Bağlıdır.	Neural Sisteme Bağlıdır.
Gençken Daha Yüksek Seviyededir. Yaşlandıkça Azalır.	Yaşlandıkça Artar.

Geçmişte insanın düşünen bir hayvan olduğu ve diğer canlılardan bu zeka gücüyle ayrıldığına inanılırdı. Descartes'ın “düşünüyorum öyleyse varım” sözü de bunu destekler niteliktedir. Fakat günümüzde bilim ve teknolojinin gelişmesiyle yapılan araştırmalarda insanın ayırt edici niteliğinin sadece zeka ya da duygu olmadığı ortaya çıkmıştır. Çünkü bu özellikler dar kapsamlı olmakla beraber bütün canlılarda bulunmaktadır. Fakat her ikisinin etkili bir biçimde kullanımı yani duygusal zeka sadece insana özgü bir yetenektir. Dolayısıyla bu noktada insanı diğer canlılardan ayıran özellik duygusal zekaya sahip olmasıdır denebilir.

Bu durum aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanabilir.²²⁴

Şekil 7. İnsanı Diğer Canlılardan Ayıran Nitelik Duygusal Zeka



3.1.2. Duygusal Zeka ve Cinsiyet

Geleneksel yaklaşıma göre kadınlar erkeklere göre daha duygusal varlıklardır. Yetişme tarzı ve cinsiyet rolleri bu yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmektedir. Toplumumuzda erkek çocuklarına ağlamamaları ve duygularını belli etmemeleri öğretilirken kız çocuklarının ise duygularını daha açık ortaya koyabilmelerine fırsat tanınmaktadır. Yalnız kız çocuklarına duygularını sergilerken daha uyumlu ve yumuşak başlı olmaları öfke vb. duyguları bastırmaları öğretilirken erkek çocuklarına ise zayıf yönlerini göstermemeleri gerektiği öğretilmektedir.

Dolayısı ile kadınlar üzüntülerini erkeklere göre daha kolay gösterirken; öfkelerini erkekler kadar fazla gösterememektedirler.²²⁵

Ayrıca yapılan araştırmalar, ailelerin duygular hakkında erkek çocuklardan daha fazla kız çocuklarıyla konuşma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.²²⁶

Duygularını ifade etmek için teşvik görmeyen erkek çocuklar ise hem kendi hem de başkalarının duygularını anlamada zorluk çekmektedirler.

Kadınlar sözlü, sözsüz duygusal işaretleri okumada, hislerini ifade etmede ve iletmede ustalaşırken, erkekler incinebilirlik, suçluluk, korku ve acıyla ilgili duygularını en aza indirmekte beceri sahibi olmaktadır.²²⁷

Geleneksel kadın ve erkek rollerindeki farklılıklar nedeni ile iki cinsiyetin insan ilişkilerine yaklaşım biçimlerinde farklılıklar bulunması normal bir durum olarak kabul edilmektedir. Kadın rolü ile ilgili beklentiler, kadınların insan ilişkilerine önem vermelerini, bu

²²⁴ Nelson, B. Darwin - Low, R. Gary, *Emotional Intelligence: Achieving Academic and Career Excellence*, Prentice Hall, 2003, s.46.

²²⁵ Nadler, Joel, T. - Lowery R. Meghan, "Emotional Expression, Gender, Personality and Workplace Appropriate Behaviors", *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*, ed. Hartel, Charmine, E, J., Ashkanasy, Neal M., Zerbe, Wilfred, J., Research on Emotion in Organizations, vol. 5, Emerald Group Publishing, 2009, s.26.

²²⁶ Brackett, Marc A. - Rivers, Susan E. - Shiffman, Lerner et al., "Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 91, no. 4, 2006, ss.780-795, s.782.

²²⁷ Tuğrul, a.g.m., s.16.

konuda erkeklere kıyasla daha yumuşak, anlayışlı, hoşgörülü ve becerikli olmalarını gerektirmektedir.²²⁸

Yapılan araştırmalarda erkeksi özellikler; saldırgan, nesnel, aktif, rekabetçi, mantıklı, kendine güvenli, lider gibi davranan, duygularını kolayca ifade edemeyen, kararlarını kolay veren olarak belirtilirken; kadınsı özellikler; uysal, bağımlı, öznel, duygularını kolayca ifade edebilen, itaatkar olarak ifade edilmektedir.²²⁹

Buna karşın, Brody 1997’de yaptığı çalışmada duygusal ifadeler ve cinsiyet hakkındaki kalıpların yanıltıcı ve doğru olmadığını ileri sürmüştür. Durumsal, bireysel ve kültürel çeşitliliklerin kadınlar ve erkeklerin duygusal etkileyciliklerini farklılaştırdığını belirtmiştir.²³⁰

Cinsiyet açısından duygusal zeka konusuna bakıldığında ise literatürde farklı sonuçlar olduğu görülmektedir. Bazı araştırmaların sonucunda kadınlar ve erkekler arasında duygusal zeka açısından anlamlı bir fark görülmezken bazılarında ise belirli yeteneklerde farklılıklar olduğu görülmektedir.

Goleman’ın yaptığı analiz, kadınların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğunu, daha fazla empati gösterdiğini ve kişilerarası ilişkilerde daha becerikli olduğunu bulgulamıştır. Öte yandan, erkekler kendinden daha emin ve iyimserdir, daha kolay uyum sağlar ve stresle başa çıkmakta daha başarılıdır.

Bununla birlikte, genellikle benzerlikler ayrımlardan çok daha fazladır. Bazı erkekler kişilerarası ilişkilerde en duyarlı kadınlar kadar empatiliyken strese karşı koymak konusunda duygusal açıdan en dayanıklı erkeklerden hiç de geri kalmayan kadınlar vardır. Aslında, erkekler ve kadınlardan elde edilen genel ölçümleme değerlerine bakılacak olursa, güçlü ve zayıf yanlarının ortalamada birbirini götürdüğü, dolayısıyla toplam duygusal zeka açısından hiçbir cinsiyet farkı bulunmadığı görülmektedir.²³¹

Bar-On’un, duygusal zeka alanında yaptığı çalışmaların sonucunda; toplam sosyal-duygusal zeka açısından kadınlarla erkekler arasında bir fark olmadığını belirtmiştir. Fakat EQ-i ölçümlerinin sonucunda bazı alt faktörlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Kadınların erkeklerden daha güçlü kişilerarası ilişki yeteneğine sahip oldukları, fakat erkeklerin de daha yüksek kişisel kapasiteye sahip oldukları, duygularını daha kolay yönettiklerini ve daha uyumlu oldukları ortaya çıkmıştır.

Bar-On’un modeline göre; kadınlar duygularının daha çok farkındadırlar, daha fazla empati gösterirler, kendilerine daha fazla güvenirliler ve sosyal sorumluluk duyguları erkeklerden

²²⁸ Hortaçsu, Nuran, *İnsan İlişkileri*, İmge Kitapevi, 2. Baskı, 1997, s.136.

²²⁹ Temel, Aysen - Yakın, Mehmet- Misci, Sema, “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları”, *Yönetim ve Ekonomi*, c.13, sy.1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2006, ss. 27-38, s.30.

²³⁰ Cox, Elaine - Bachkirova, Tatiana, “Coaching with Emotion: How Coaches Deal with Difficult Emotional Situations”, *International Coaching Psychology Review*, vol. 2, no. 2, 2007, s.180.

²³¹ Goleman, (2007), a.g.e., s.14.

daha fazladır. Diğer yandan erkeklerin, öz saygılarının daha fazla, stresle başa çıkmada daha iyi, problem çözümünde daha iyi, daha esnek ve kadınlardan daha iyimser oldukları görülmektedir.²³²

Extremera, Berrocal ve Salovey, MSCEIT-2 ile yaptıkları ölçümün sonucunda, Mayer ve Salovey'in modelinde yer alan her dört alt bölümde ve toplamda kadınların duygusal zeka düzeyinin anlamlı bir şekilde erkeklerden daha yüksek olduğu şeklinde bir sonuca ulaşmışlardır.²³³

Brackett ve Mayer 2003'de yaptıkları araştırmada üç farklı ölçek kullanmışlar (MSCEIT-SREIT ve EQ-i) ve bunlardan sadece MSCEIT ile yaptıkları ölçümün sonucunda kadınların erkeklerden daha yüksek bir skor elde ettiklerini belirlemişlerdir.²³⁴

Bradberry-Graves'de duygusal zekayı cinsiyet açısından analiz ettiğinde ortalama olarak kadınların duygusal zeka skorlarının erkeklerin skorundan dört puan yüksek olduğunu saptamışlardır. Aradaki fark, kadınların tipik bir şekilde duygularını kendi için kullanma yetilerini daha fazla dışa vurduklarını göstermektedir. Genel olarak kadınlar dört duygusal zeka yetisinin üçünde aldıkları puanlarla erkekleri geride bırakmışlardır: Öz-yönetim, sosyal ve ilişkiler yönetimi. Öz-farkındalık açısından bakıldığında cinsiyetler arası farka rastlanmamıştır. En büyük fark, ilişkiler yetisinde ortaya çıkmıştır ki, kadınlar erkeklerden tam on puan yüksek bir skor elde etmiştir.²³⁵

Konuya işyerindeki farklılık açısından bakıldığında, Boyatsiz ve Fabio 2003'de yaptıkları araştırmada erkeklerin yedi duygusal yeterliliği işyerinde evden daha fazla kullandıklarını belirlemişlerdir. Bu yeterlilikler, duygusal bilinç, doğru özdeğerlendirme, duygusal kontrol, güvenilirlik, vicdanlılık, hizmete yönelik olmak, değişim katalizörlüğü ve bağ kurmadır. Bununla beraber kadınlarında dokuz duygusal yeterliliği iş yerinde evden daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu yeterlilikler; kendine güven, güvenilirlik, uyumluluk, hizmete yönelik olma, başkalarını anlama, ilham verici liderlik, iletişim, çatışma yönetimi ve takım çalışmasıdır.²³⁶

²³² Bar-On, (2006), a.g.m., s.7.

²³³ Extremera Natalio - Berrocal, Pablo F. - Salovey, Peter, "Spanish Version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Version 2.0: Reliabilities, Age and Gender Differences", *Psicothema*, vol. 18, 2006, ss.42-48, s.4.

²³⁴ Brackett, Marc A. - Mayer, John D., "Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence", *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, 2003, ss. 147-1158, s.1152.

²³⁵ Bradberry - Greaves, a.g.e., s.58.

²³⁶ Boyatsiz, Richard D. - Sala, Fabio, "The Emotional Competence Inventory (ECI)" *Measuring Emotional Intelligence*, ed. G. Geher, Nova Science Publishers, 2004, s.175.

Cavallo ve Brienza 2005’de yaptıkları araştırmada duygusal bilinç, vicdanlılık, başkalarını geliştirme, hizmete yönelik olma ve iletişimde kadınların erkeklerden daha yüksek puan elde ettiklerini belirlemişlerdir.²³⁷

Organizasyonlarda çalışanların cinsiyetlerine göre değil örgütsel verimlilikleri açısından değerlendirilmesi, bununla birlikte çalışanların hem kadınsı hem de erkeksi (androjen) niteliklere sahip olması bir gereklilik halini almaktadır. 21.yy ile birlikte bilgi işçisi olarak tanımlanan çalışanların sahip olması gereken özellikler iş ve bilgi temelinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Cinsiyete ilişkin algılamaların kadın ve erkeğin işyerinde “çalışan” olarak tanımlandığı ve iş yaşamının gerekliliklerine göre hem kadınsı hem de erkeksi özelliklere (androjen) sahip olmaları gerektiği ifade edilebilmektedir.²³⁸

Bu durumda cinsiyeti ne olursa olsun çalışanın duygusal zekası yüksek kişilerden oluşması önem kazanmaktadır.

4. Duygusal Zeka Modelleri

Yapılan literatür çalışmasında duygusal zekanın yetenek modeli yaklaşımı ve karma model yaklaşımı çerçevesinde ele alındığı görülmektedir

Bu modellerin sınıflandırılmasında teorilerin temelini oluşturan fikirlerin farklı yaklaşımlar temel alınarak oluşturulması bulunmaktadır. Ayrıca her birinin kendine özgü ölçümleri vardır.²³⁹

Bunlardan birincisi olan yetenek modeli; duygusal zekayı, bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal bilginin önemi ve bu bilgiyle mantık yürütmenin potansiyel kullanımı hakkında iddialarda bulunmaktadır.²⁴⁰

Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamaktadır. İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekayı yansıtmaktadır. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamada ve analiz etmede rol oynamakta, duygusal zekanın en kompleks seviyesinde ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için duyguları düzenlemektedir.²⁴¹

²³⁷ Cavallo, Kathleen - Brienza, Dottie, “Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study”, *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, s.5, 2005, <http://www.eiconsortium.org> 14.08.2009.

²³⁸ Temel - Yakın - Misci, a.g.m., s.37.

²³⁹ Lailawati, Mohd Salleh, *Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity*, Ohio University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2007, s.63.

²⁴⁰ Cobb, C. - Mayer, J. D., “Emotional Intelligence: What The Research Says”, *Educational Leadership*, 58, 2000, ss.14-18, s.15.

²⁴¹ Newsome, Shaun - Day, Arla L. - Catano, Victor M., “Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, vol. 29, 2000, s.48.

Yetenek modelinde duygusal zeka, zekayı tamamlayan bir katman olarak yer almaktadır ve duygu ve zekanın etkileşiminin çevreye uyum için gerekli olduğu belirtilmektedir²⁴²

Yetenek modeli (1997'de güncelleştirildi) duygusal zekayı dört bölüme ayırmaktadır. Birinci bölüm olan duyguları algılama ve ifade yeteneğini içermektedir ve kendinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirmeyi kapsamaktadır. İkinci alan düşünceleri kolaylaştırmak için duyguları kullanmayı kapsamaktadır, düşünceleri geliştirmek için duyguları kullanma yeteneği ve başkalarının duygularını doğru değerlendirmeyi içermektedir. Üçüncü bölüm, duyguları anlamadır, bölümlerin içindeki duyguyu analiz etme, bir duygudan diğerine geçişi anlama ve sosyal durumlar içerisindeki karmaşık duyguları anlamayı içermektedir. Son olarak dördüncü bölüm duyguları yönetmedir, kendinin ve başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğini içermektedir.²⁴³

İkinci yaklaşım olan karma model ise daha popüler yönelimlidir. Bu yaklaşım; bir yetenek olarak duygusal zekayı; sosyal yetenekler, kişisel özellikler ve davranışlarla birleştirmekte ve bu zekanın başarısı hakkında iddialarda bulunmaktadır.²⁴⁴ Bu alternatif yaklaşım duygusal zekayı sadece duygu ve zekayı içeren bir kavram olarak değil aynı zaman da motivasyon, eğilimler, özellikler ve genel anlamda kişisel ve sosyal fonksiyonları içeren bir kavram olarak kabul etmektedir.²⁴⁵

Karma model yaklaşımı bilişsel olmayan yetenekler olarak da tanımlanabilir. Beş kategoriyle başlar.1.İçedönüklük, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık ve duygusal farkındalık gibi nitelikleri; 2.Kişilerarası ilişkiler, empati ve sosyal sorumluluk gibi nitelikleri; 3.Uyum yeteneği, problem çözme, gerçekleri sınama gibi nitelikleri; 4.Stres yönetimi, strese tahammül etme ve dürtü kontrolünü; 5.Genel ruh hali, mutluluk ve iyimserliği içerir.²⁴⁶

Yapılan araştırmada genel olarak kabul gören dört adet duygusal zeka modeli belirlenmiştir. Bunlar; Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modeli, (yetenek ve karma model yaklaşımı), Goleman'ın duygusal zeka modeli, Bar-On'un duygusal-sosyal zeka modeli ve Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka modelidir. (karma model yaklaşımı)

²⁴² Caruso, David R. - Mayer, John D. - Salovey, Peter, "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", *Journal of Personality Assessment*, 79, 2002, ss.306-320, s.307.

²⁴³ Mayer, J. D., a.g.m., (2001 a), s.12.

²⁴⁴ Cobb - Mayer, a.g.m., s.114.

²⁴⁵ Mayer - Caruso - Salovey, (1999), a.g.m., s.268.

²⁴⁶ Mayer, J. D. (2001 a), a.g.e., s.12.

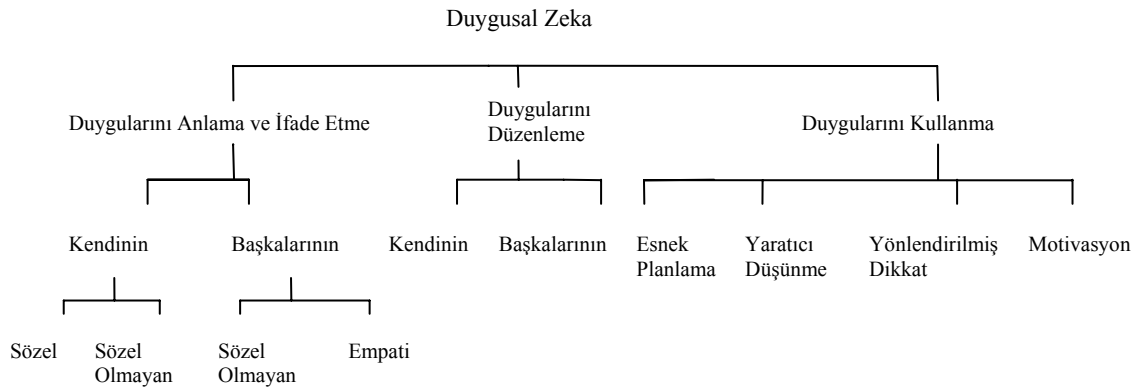
4.1. Yetenek Modeli Yaklaşımı

4.1.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli

Mayer ve Salovey'in duygusal zekayla ilgili olarak yaptıkları çalışmalar 1997'den önceki ve sonraki çalışmalar olarak iki ayrı bölümde incelenmektedir. Salovey ve Mayer'ın 1997'den önceki çalışmaları karma model yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilirken, 1997'den sonraki çalışmaları ise yetenek modeli yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Salovey ve Mayer 1990'da modellerini açıklarken; zihinsel süreçlerin duygusal bilgileri de içerdiğini belirtmişlerdir. Zihinsel süreçler; 1. Kendinin ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme, 2. Kendinin ve başkalarının duygularını düzenleme ve 3. Uyumluluk yolunda duyguları kullanmayı içermektedir. Şekilde bu durum gösterilmektedir. Bu süreçler herkes için geçerli olmasına rağmen sunulan model ayrıca uygulama stili ve yeteneklerde bireysel farklılıkları da ele almaktadır. Bireysel farklılıklar iki nedenden dolayı çok önemlidir. Birincisi, insanların duyguları anlama ve ifade etme kapasiteleri farklıdır. İkincisi bu farklılıklar, öğrenilebilen dolayısıyla insanların zihinsel sağlığına katkıda bulunabilen yeteneklerin altında yatan temel farklılıklar kökleşmiş olabilir.²⁴⁷

Şekil 8. Salovey - Mayer Karma Model Yaklaşımı



Kaynak: Salovey - Mayer, a.g.m., (1990 a), s.191.

Salovey ve Mayer 1997'de duygusal zeka modellerini revize etmişlerdir. Buna göre yetenek modeli yaklaşımında duygusal zeka yetenekleri dört bölümde incelenmektedir. Bu yetenekler; a) Duyguları algılama, b) Duyguları düşünceye yardımcı olacak şekilde kullanma, c) Duyguları anlama ve d) Duyguları yönetmedir.

Duyguları algılamayı ifade eden birinci bölüm, başkalarının yüz ve beden ifadelerindeki duyguları farkedebilme kapasitesini içermektedir. Bu ifadeler yüz, ses ve ilgili iletişim kanallarındaki duygusal ifadeleri ve sözsüz algılamaları kapsamaktadır.²⁴⁸ Eğer kişiler kendi ve

²⁴⁷ Salovey, P. - Mayer, J. D., Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 1990 a, ss.185-211, s.192.

²⁴⁸ Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. R., "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, vol.15, no. 3, 2004, ss.197-215, s.199.

başkalarının duygularının farkında olurlarsa bu duygular ve çevreleri hakkında, algılamaları, değerlendirmeleri, motivasyonları, niyetleri gibi duyguları ve pek çok bilgiyi de edinirler.²⁴⁹

İkinci bölüm, duyguların düşünceye yardımcı olma kapasitesini içermektedir. Bir çok duygu teorisi hisleri tamamlayıcı bir parça olarak görmekte ve bazı duyguların psikolojik işaretlerinin farklı olduğu konusunda tartışmaktadırlar. Zekanın bir kısmı bir bilginin gelişiminin, tecrübeleri temel alabileceğini içermektedir. Duygular ve düşünceler arasındaki bağlantının bilgisi birinin plan yapmasında doğrudan kullanılabilir. Örneğin, bazı problemlerin çözüm çeşidinde bazı duygular kullanılmasına rağmen bazıları kullanılmamaktadır.²⁵⁰

Bu bölüm ayrıca, duygunun bilişsel sisteme nasıl girdiğini ve düşünceye yardımcı olmak için bilişsel sistemde nasıl bir değişim yarattığı üzerinde odaklanmaktadır. Eğer kişi mutluya pozitif, üzgünse negatif etkiler doğurmaktadır. Bu değişimler bilişsel sistemin olayları farklı bakış açılarıyla ele almasını sağlamakta ve problemler hakkında daha derin ve belki de daha yaratıcı olunmasına olanak sağlamaktadır.²⁵¹

Üçüncü bölüm, duyguları anlamak ve onlarla mantık yürütülmesini içermektedir. Ayrıca karmaşık duyguları ve duygu zincirlerini anlayabilme yeteneği ve duyguların belli bir seviyeden diğer bir seviyeye geçişini anlama yeteneğini de içermektedir.²⁵² Duyguları anlamlarıyla beraber anlayabilen insan, insan doğasının ve bireylerarası ilişkilerin temel doğrularını anlama kapasitesine ulaşmış demektir.²⁵³ Buna ek olarak; duyguları anlamak geniş bir duygusal kelime bilgisine de sahip olmayı gerektirmektedir. Geniş bir duygusal kelime hazinesine sahip olan kişi, kendisinin ve başkalarının duygularını daha net ifade edebilir.²⁵⁴

Dördüncü bölüm, en yüksek derece olan duyguları yönetmeyi, bireyin kendi ve başkalarının duygularını düzenlemesini içermektedir.²⁵⁵ Eğer bir kişi iyi bir duygusal algılamaya sahipse duyguları anlar ve ruh durumu değişikliklerini kullanabilir.²⁵⁶

²⁴⁹ Casey, James - Garrett, James - Brackett, Marc A. et al, "Emotional Intelligence, Relationship Quality and Partner Selection", *Mating Intelligence: Sex, Relationships and The Mind's Reproductive System*, ed. Glenn Geher, Geoffrey Miller, Lawrence Erlbaum Associates, Taylor and Francis Group, 2008, s.265.

²⁵⁰ Mayer - Salovey - Caruso, (2004), a.g.m., s.199.

²⁵¹ Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. R., "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality and as a Mental Ability", *The Handbook of Emotional Intelligence, Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace.*, ed. R. Bar-On, J. D., A. Parker, San Francisco, Jossey-Bass., 2000 b, s.109.

²⁵² Caruso - Mayer - Salovey, a.g.m., (2002), s.307.

²⁵³ Mayer - Salovey - Caruso, (2000 b), a.g.e., s.110.

²⁵⁴ Casey - Garrett - Brackett et al, a.g.e., s.266.

²⁵⁵ Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. R., "Models of Emotional Intelligence", *Handbook of Intelligence*, ed. R. J. Sternberg, Cambridge, England: Cambridge University Press. (2000 c), ss. 396-420, s.400.

²⁵⁶ Mayer - Salovey - Caruso, (2000 b), a.g.e., s.110.

4.2. Karma Model Yaklaşımı

4.2.1. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Bar-On duygusal-sosyal zeka modelinin (ESI) çerçevesini oluşturmak için 1980 yılında çalışmalarına başlamıştır. 1985 yılında da duygusal ve sosyal yeteneklerin değerlendirilmesini yaklaşımını EQ (Emotional Quotient)²⁵⁷ terimiyle ifade etmiştir.

Bar-On “Hayatta neden bazı kişiler diğerlerinden başarılı olabilmektedir?” sorusunu irdelemek için yaptığı araştırmalarda hayattaki başarıda beş fonksiyonun ilişkisi olduğunu buna ilaveten her bir fonksiyonun da alt bağlamları olduğunu belirlemiştir.²⁵⁸

Bar-On'un modeli, duygusal ve sosyal yeterlilikler, beceriler ile ilgili çok boyutlu bir dizidir. Bu duygusal ve sosyal yetenekler, bireyin kendi duygularının farkında olması, onları anlaması ve yönetmesi, diğer bireylerle ilişkisi, kişiler ve kişilerarası değişimlere uyum sağlaması ve problem çözebilmesi, günlük talepler, mücadeleler ve baskılarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesidir.²⁵⁹ Bar-On'un duygusal zeka modeli daha çok bilişsel olmayan kişisel özelliklere odaklanmıştır.²⁶⁰

Reuven Bar-On duygusal zekayı, beş ana ve on beş yan bölümde açıklamaktadır. Beş ana bölüm şunlardır;²⁶¹

1. İçsel dünya alanı,
2. Dış dünya alanı,
3. Uyum alanı,
4. Stresle başa çıkma alanı,
5. Genel ruhsal durum.

1. İçsel dünya alanı: Kişinin kendinizi bilme ve kontrol etme yeteneğini gösterir. Bu alanda yer alan beş önemli unsur farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı ve kendini gerçekleştirir.

a. Farkındalık: Duyguların farkında olmak, niçin bu duyguların hissedildiğini bilmek ve bu duyguların sonucu olarak yapılan olası davranışların diğer insanlar üzerindeki etkisini fark etmek.

b. Dışavurum: Düşünce ve duyguları tam olarak ifade edebilme ve bu düşüncelerin arkasında durabilmek.

c. Bağımsızlık: Kendini kontrol etme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme becerisi.

²⁵⁷ <http://eqi.org/reuven2.htm> 18.08.2009.

²⁵⁸ Mayer - Salovey - Caruso, (2000 c), a.g.m., s.422.

²⁵⁹ Bar-On, (2006 a), a.g.m., s.20.

²⁶⁰ Bar-On, (2006 a), a.g.m., s.65.

²⁶¹ Bar-On, Reuven, “Emotional Intelligence and Self-Actualization”, *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*, ed. Joseph Ciarrochi, Joseph P. Forgas, John D. Mayers, Psychology Press, 2001, s.89.

d. Özsaygı: Kişinin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması, kendini hatalarıyla kabul edebilmesi.

e. Kendini gerçekleştirme: Kişinin, potansiyelinin farkında olarak, gerek iş, gerekse özel yaşamındaki başarı derecesinden memnun olması.

2. Dış dünya alanı ise üç bölümden oluşur. Bunlar, empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkilidir. Bu alan ilişki kurma becerilerini, kısacası başkaları ile ne derece anlaşılabilirliğini gösterir.

a. Empati: Karşıdaki kişinin olaylar sırasında nasıl düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini başka birinin yerine koyabilme becerisi.

b. Sosyal sorumluluk: Herhangi bir sosyal ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemek.

c. Sosyal ilişkiler alanı: Kişinin ilişki kurma ve sürdürme başarısını, duygusal yakınlık içeren verme ve alma güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ölçer.

3. Uyum alanı ne derece esnek ve gerçekçi olduğuyula ilgilidir. Problem çözme yeteneğini gösterir. Üç ölçütü bulunmaktadır. Bunlar:

a. Gerçekçilik testi: Olayları olacağı sanıldığı gibi değil olduğu gibi görmek.

b. Esneklik: Duygu ve düşüncelerinizi değişen durumlara uyarlama becerisi.

c. Problem çözme: Sorunları belirleme ve etkili bir çözüm üretme becerisi tekniği.

4. Stresle başa çıkma alanı, stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye ile ilgilidir. İki ölçütü bulunmaktadır. Bunlar;

a. Strese karşı tolerans: Karışık durumlarda sakin ruh durumunu korumak ve kişiyi baştan çıkaran durumlarla sakinliğe odaklanarak baş edebilmek.

b. Dürtü kontrolü: Ani tepkileri kontrol etme, kendine zaman tanımak.

5. Genel ruhsal durumun da iki ölçütü bulunmaktadır.

a. İyimserlik: Olumlu bir ruh hali içinde olmak ve bu durumu korumak.

b. Mutluluk: Yaşamdan tatmin olmak, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmek ve yaşam aktivitelerinin tadını çıkarmak.

Bar-On'un modelini aşağıdaki tablo yardımıyla açıklanabilir;²⁶²

²⁶² Bar-On, R., "The Bar-On Model of Emotional-Social in Organizations", *Issues in Emotional Intelligence*, Consortium for Research on Emotional Intelligence, (2006 b), s.21. [http:// www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org), 14.08.2009.

Tablo 6. Bar-On Duygusal Zeka Modeli

<i>EQ-i Basamakları</i>	<i>Her Bir Basamağa Göre Değerlendirilen El Yetenek Becerileri</i>
<i>İçsel Dünya Alanı</i>	<i>Kişisel Farkındalık ve Kendini İfade Etme</i>
Özsaygı	Kendini doğru bir biçimde algılama, anlama ve kabul etme
Duygusal Farkındalık	Kendi duygularının farkında olma ve duygularını anlama
Kendine Güven	Etkili ve yapıcı bir biçimde kendi duygularını anlama ve ifade etme
Bağımsızlık	Özgüvenli olma ve duygusal anlamda başkalarına bağımlı olmama
Kendini gerçekleştirme	Kendi potansiyelini kullanmak ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşma
<i>Kişilerarası Alan</i>	<i>Sosyal Farkındalık ve Kişilerarası İlişkiler</i>
Empati	Başkalarını nasıl hissettiğinin farkında olma ve onları anlama
Sosyal Sorumluluk	Kendi sosyal grubunu tanımlama ve başkaları ile işbirliği yapma
Kişilerarası İlişkiler	Başkaları ile ilgilenme ve ilişkilerde karşılıklı memnuniyet
<i>Stres Yönetimi</i>	<i>Duyguların Yönetimi ve Düzenlenmesi</i>
Strese karşı tolerans	Duyguların etkili ve yapıcı bir biçimde yönetimi
Dürtü kontrolü	Duyguların etkili ve yapıcı bir biçimde kontrolü
<i>Uyumluluk</i>	<i>Değişim Yönetimi</i>
Gerçekçilik testi	Kendi hislerini tarafsız bir biçimde onaylamak ve dışsal gerçekliklerle düşünmek
Esneklik	Yeni durumlara karşı uyumlu olma, hislerini ayarlama ve düşünme
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası durumlarda etkili problem çözebilme
<i>Genel Ruhsal Durum</i>	<i>Kendini Motive Etme</i>
İyimserlik	Hayatın iyi taraflarına bakma ve pozitif olma
Mutluluk	Kendinden, başkalarından ve hayatın genelinden memnuniyet duyma

Kaynak: Bar-On, (2006 b), a.g.m., s.21.

4.2.2. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

Goleman modelini oluştururken; iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklandığını ve duygusal zeka kuramını, yıldızları ortalama performans gösteren kişilerden ayırt eden yeterlilikleri örnekleme konusundaki onlarca yıllık araştırmalarla birleştirdiğini söylemektedir.²⁶³

“Duygusal yeterlilik”, işbaşında olağandışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekaya dayalı olan ve öğrenilen bir beceridir.²¹

Duygusal yeterlilikler gruplara ayrılır ve her biri, derinlerde yatan ortak bir duygusal zeka kapasitesine dayalıdır. İşyerinde başarılı olmak için gereken yeterlilikleri öğrenmeye

²⁶³ Goleman, (2006), a.g.e., s.12.

niyetli olan kişilerde, bu gizli duygusal zeka kapasiteleri hayati derecede önem taşır. Bu duygusal kapasitelerin özellikleri ise şunlardır;

- Bağımsızdır; Her biri iş performansına eşsiz bir katkıda bulunur.
- Karşılıklı bağımlıdır: Her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla, diğerlerinden bir ölçüde yararlanır.

- Hiyerarşiktir: Duygusal zeka kapasiteleri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin özbilinç, kendine çekidüzen verme ve empati için şarttır. Kendine çekidüzen verme ve özbilinç, motivasyona katkıda bulunur; ilk dört kapasitenin her biri sosyal becerilerde işbaşındadır.

- Gereklidir, ama yeterli değildir: Temelde bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşan işbirliği ya da liderlik gibi yeterlilikleri geliştireceğini ya da sergileyeceğini garanti etmez. Örgütün havası ya da kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de, yeterliliğin kendini gösterip gösteremeyeceğini belirleyecektir.

- Kendine ait özellikleri vardır: Genel liste tüm işlere bir ölçüye kadar uygulanabilir. Ancak, farklı işler farklı yeterlilikleri gerektirir.

Aşağıda duygusal zekanın beş boyutuyla yirmi beş duygusal yeterlilik arasındaki ilişki gösterilmektedir.²⁶⁴

Duygusal Yeterlilik Çerçevesi

Kişisel Yeterlilik

(Bu yeterlilikler kendimizi idare etme şeklimizi belirler.)

Özbilinç (Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek)

Duygusal bilinç: Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenini bilirler.
- ✓ Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkındadırlar.
- ✓ Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlarlar.
- ✓ Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

Doğru Özdeğerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar.
- ✓ Kendilerini gözlemler, deneyimlerden ders alırlar.
- ✓ İçtenlikli geribildirime, yeni bakış açılarna, sürekli öğrenmeye ve kendini

²⁶⁴ Goleman, (2007), a.g.e., s.36-39.

geliştirmeye açıktırlar.

- ✓ Kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergileyebilirler.

Özgüven: Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Kendinden emin bir izlenim bırakırlar; “varlıklarını” hissettirirler.

✓ Beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilirler.

- ✓ Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler.

Kendine çekidüzen verme (Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek)

Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Gündüsel hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederler.
- ✓ Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar.
- ✓ Düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmaz.

Güvenilirlik: Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler.
- ✓ Bel bağlanabilir ve özü sözü bir oldukları için güven oluştururlar.
- ✓ Kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkarlar.
- ✓ Herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir tavır sergilerler.

Vicdanlılık: Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Taahhütlerine uyar ve sözlerini tutarlar.
- ✓ Amaçlarını gerçekleştirmekten kendilerini sorumlu tutarlar.
- ✓ Düzenli ve dikkatli çalışırlar.

Uyumluluk: Değişim karşısında esneklik

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Çok çeşitli talepler, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler.
- ✓ Tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilirler.
- ✓ Olaylara geniş açılardan bakabilirler.

Yenilikçilik: Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulurlar.

- ✓ Sorunları çözecek özgün fikirler beslerler.
- ✓ Yeni fikirler üretirler.
- ✓ Düşünürken, yeni perspektiflerden bakabilir ve yeni riskleri göze alabilirler.

Motivasyon (Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler)

Başarma dürtüsü: Bir mükemmellik standardını yakalama veya yükseltme arayışı

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir.
- ✓ Kendilerini zorlayacak hedefler belirler ve sonuçları hesaplayarak riske girerler.
- ✓ Belirsizliği azaltacak bilgileri takip edip işlerini daha iyi yapmanın yollarını bulurlar.
- ✓ Performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler.

Bağlılık: Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazırdırlar.
- ✓ Bu daha büyük misyonda, bir amaç bulurlar.
- ✓ Karar alınırken ve seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar.
- ✓ Grubun misyonunu gerçekleştirmek için etkin biçimde fırsat kollarlar.

İnsiyatif: Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Fırsatları yakalamaya hazırdırlar.
- ✓ Kendilerinden istenen ya da beklenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar.
- ✓ İşin yapılabilmesi için, gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler.
- ✓ Sıradışı, girişimci çabalarla başkalarını da seferber ederler.

İyimserlik: Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol

almakta ısrar etmek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Engellere ve yenilgilere karşın, ısrarla hedefleri araştırırlar.
- ✓ Başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkarlar.
- ✓ Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak

görürler.

Sosyal Yeterlilik

Bu yeterlilikler ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirler.

Empati (Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak)

Başkalarını anlamak: Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek ve sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicidirler.
- ✓ Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar.
- ✓ Başka insanların gereksinim ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar.

Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezme ve yeteneklerini pekiştirmek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ İnsanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirirler.
- ✓ Yararlı geribildirimler sunar ve insanların gelişim ihtiyaçlarını saptarlar.
- ✓ Akıl hocalığı yapar, programlı eğitim verir, kişinin becerilerini sınav ve besleyen görevler önerirler.

Hizmete yönelik olmak: Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

✓ Müşterilerin gereksinimlerini anlayıp bunları sundukları hizmet ya da ürünlerle eşleştirirler.

- ✓ Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar ararlar.
- ✓ Uygun olan yardımı memnuniyetle sunarlar.
- ✓ Güvenilir bir danışman gibi davranarak, müşterinin bakış açısını hemen yakalarlar.

Çeşitlilikten yararlanmak: Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

✓ Farklı altyapıları olan insanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurarlar.
✓ Farklı dünya görüşlerine anlayış gösterirler ve grup farklılıklarına karşı duyarlıdırlar.
✓ Çeşitliliği bir fırsat olarak görür, farklı insanların gelişim gösterebileceği bir ortam yaratırlar.

- ✓ Önyargıya ve hoşgörüsüzlüğe meydan okurlar.

Politik bilinç: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

✓ Anahtar nitelikli güç ilişkilerini doğru anlarlar.
✓ Hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfederler.
✓ Alıcıların, müşterilerin ya da rakiplerin görüş ve eylemlerini şekillendiren güçleri kavrarlar.

- ✓ Örgüt içi ve dışındaki gerçeklikleri doğru algırlarlar.

Sosyal Beceriler (Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak)

Etki: Etkili ikna taktikleri kullanmak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ İnsanların gönlünü kazanmakta beceriklidirler.
- ✓ Sunuşlarını dinleyicilere hitap edecek şekilde incelikle ayarlarlar.
- ✓ Fikir birliği ve destek oluşturmak için, dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejiler

kullanırlar.

✓ Bir noktayı vurgulayarak anlatabilmek için, dramatik olaylar tezgâhlarlar

İletişim: Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

✓ Karşılıklı ilişkilerde etkilidirler, mesajlarının tonunu ayarlarken duygusal ipuçlarını kaydederler.

✓ Zor meseleleri dolambaçsız yoldan çözmeye çalışırlar.
✓ İyi dinler, karşılıklı anlayış arar ve bilgilerin tam anlamıyla paylaşılmasını hoş karşılarlar.

✓ Açık iletişimi destekler ve iyi haberleri olduğu kadar, kötülerini de kabul ederler.

Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

✓ Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıklarla idare edebilirler.
✓ Çatışma olasılığını fark eder, anlaşmazlıkları açığa çıkarır ve gerginliğin azalmasına yardımcı olurlar.

✓ Münazara ve açık tartışmaları teşvik ederler.

✓ Kazan-kazan çözümleri yaratırlar.

Liderlik: Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir ve uyandırır.
- ✓ Konumları ne olursa olsun, gerektiğinde liderlik için öne çıkarlar.
- ✓ Başkalarını yaptıklarından sorumlu tutarak, icraatlarına yol gösterirler.
- ✓ Liderlikleriyle örnek olurlar.

Değişim katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ya da yönetmek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Değişim gereksinimini fark eder ve aradaki engelleri kaldırır.
- ✓ Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okurlar.

- ✓ Değişimi savunur ve takibinde başkalarının yardımını sağlarlar.
- ✓ Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar.

Bağ kurmak: Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Yaygın gayri resmi ağlar oluşturup bunları sürdürürler.
- ✓ Karşılıklı yarar sağlayacak ilişkileri arayıp bulurlar.
- ✓ Dostça ilişkiler kurup başkalarını devrede tutarlar.
- ✓ Çalışma ortakları arasında kişisel dostluklar kurar ve sürdürürler.

Takım çalışması ve işbirliği: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Göreve odaklanışlarını, ilişkilere gösterdikleri ilgiyle dengeler.
- ✓ Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşarak işbirliği yaparlar.
- ✓ Dostane, işbirlikçi bir ortamı teşvik ederler.
- ✓ İşbirliği için fırsat yakalar ve yaratırlar.

Ekip yetileri: Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak

Bu yeterliliğe sahip olan insanlar;

- ✓ Saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi ekip niteliklerine örnek oluştururlar.
- ✓ Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerler.
- ✓ Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılık oluştururlar.
- ✓ Grubu ve grup itibarını korur; parçayı paylaşırlar.

Goleman 2001’de modelini geliştirmiş ve model aşağıdaki şeklini almıştır;²⁶⁵

Tablo 7. Goleman’ın Duygusal Zeka Modeli (2001)

	Kendisine Ait (Kişisel Yeterlilikler)	Başkalarının (Sosyal Yeterlilikler)
Tanımlama	Özbilinç Duygusal Bilinç Doğru Özdeğerlendirme Özgüven	Sosyal Farkındalık Empati Hizmete Yönelik Olma Organizasyonel Farkındalık
Düzenleme	Kendini Yönetme Özdenetim Güvenilirlik Vicdanlılık Uyumluluk Başarma Dürtüsü İnisiyatif	İlişki Yönetimi Bşkalarını Geliştirme Etki İletişim Çatışma Yönetimi Liderlik Değişim Katalizörlüğü Bağ Kurmak Takım Çalışması ve İşbirliği

Kaynak: Goleman, (2001), a.g.m., s.29.

²⁶⁵ Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building”, ed. C. Cherniss , D. Goleman , *The Emotionally Intelligence Workplace*, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, s.29.

4.2.3. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka modeli; a)Duyguları Öğrenmek, b)Duygusal Zindelik, c)Duygusal Derinlik ve d)Duygusal Simya olmak üzere 4 köşe taşından oluşmaktadır.

1. Duyguları Öğrenmek

Duyguları öğrenmek duygusal bilgi birikimiyle başlamaktadır. Akademik bilgi, okumak, anlam hakkında düşünmek, yazmak, düşünceyi dil olarak görünür hale getirmek ve düşünceleri çevreye ses aracılığıyla ulaştırmayı kapsar.

Duygusal bilgi, EQ'nun alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşır.

a. Duygusal Dürüstlük:

“Dürüst olma” olup bitenlere “doğru şekli” ya da “eğri olan şekli” giydirme veya politik açıdan doğru olma oyunu ile ilgili değil, kalbinin doğru olduğunu söylediği şeylere dikkat etmek ile ilgilidir.²⁶⁶ Duygusal açıdan dürüst olma, genellikle, duygusal zekanın sezgilerle bağlantılı olarak ortaya çıkardığı “içsel gerçeği” dinlemeyi ve onunla uyum içinde hareket etmeyi gerektirir.²⁶⁷

Duygusal dürüstlük, uzun ve kısa dönemlerde; kişinin hayatını ve işindeki yönelimini ve ilişkilerini güçlendirir ve açığa çıkarır, kolaylaştırıcı işlevi görür. Duygusal açıdan dürüst olmak, daha gerçekçi ve güvenilir olmaktır. Kendini korumak ve kendine saygı duymak, diğerlerini korumak ve onlara saygı duymak için şarttır. Kısacası, duygusal dürüstlük, çoğu kez çok basit bir biçimde insanlara yardım edebilme becerisi kazandırır.²⁶⁸

b. Duygusal Enerji:

California Eyalet Üniversitesi'nden Prof. Robert E. Thayer'ın araştırmasına göre, insanın dört temel enerji düzeyi vardır. İki tanesi, önceliklerimizi bastırabilir ve duygusal zekayı çarpıtabilir. Bunlar, *gerilim-enerji* ve *gerilim-yorgunluktur*. Diğer ikisi ise son derece yararlıdır; duygusal zekayı ortaya çıkarır ve artırır. Bunlarsa *sakinlik-enerji* ve *sakinlik-yorgunluktur*. Fakat pek çok kişi ikinci düzeydekileri sık sık yaşamaz. Duygusal zekayla ilgili mevcut teoriler, bu ikisinin enerji-EQ bağlantısıyla ilgisi olmadığını belirtmektedir. Bu şöyle açıklanabilir;

Gerilim-Enerji, (yüksek gerilim ve yüksek enerji), neredeyse hoş bir heyecan ve güç duygusunun hakim olduğu stres altındaki ruhsal durumdur. Fiziksel enerjinin yüksek olduğu düşünülür, fakat stres düzeyi yüksektir ve iş programındaki uzun saatlerden dolayı gergin olunur. Gerilim-enerji durumunda, kişi kendini bir amaçtan diğerine itmede sabırsız davranır. Çabalar fiziki gerilim seviyesini yükseltir. Bu enerji-gerilim durumunun sürüp gitmesine izin

²⁶⁶ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.5.

²⁶⁷ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.6.

²⁶⁸ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.13.

verilirse, projelere, insanlara veya kişi kendi özel isteklerine yoğunlaşmakta zorlanır ve patlama noktasına gelebilir.

Sakinlik-Enerji, (düşük gerilim ve yüksek enerji) çoğu kişinin yeteri kadar yaşamadığı bir ruhsal durumdur. Kolaylıkla kontrol edilebilir. Bu ruhsal durum, gerilim-enerjinin yerini hızlı bir biçimde alır ve daha iyimser olunmasını sağlar. Kişinin fiziki ve zihinsel durumu iyidir. Artan yaratıcı zeka ile sağlığın en iyi birleşimine sahip olunur. Enerji-sakinlik, insanı duygusal ve zihinsel olarak rahatlatır ve kişiye kendisini paralamadan daha fazlasını yapma enerjisini verir.

Gerilim-Yorgunluk, (yüksek gerilim ve düşük enerji) her açıdan yorgun olma ruh halidir. Bu ruh hali pek hoş gitmez ve kişi çoğu zaman özsaygısının zedelenmiş olduğunu ve her şeyden bıkmış olduğunu hisseder ve bazen altından kalkılamayacak problemler varmış gibi düşünür. Bu yoğun gerilim ve yorgunluk sonucu depresyon oluşabilir. Dr. Thayer şöyle demektedir: “Yorgunluk-gerilim, istenmeyen ruh hallerinin ortaya çıkmasına yol açabilir ve genellikle depresyon, özsaygı kaybı, her tür negatif düşünce, alkol ve ilaç kullanımı gibi birçok gereksiz ve anlamsız davranışın temelini oluşturur”.

Sakinlik-Yorgunluk, (düşük gerilim ve düşük enerji) genelde insanda kendini bırakma ve sakinleşme şeklinde görülür. Düşünceler çoğunlukla iş ve özel hayatına dair en önemli, hatta en küçük sorunlardan bile uzaktır.

c. Duygusal Geribildirim:

Burada önemli olan her bireyin duygusal bilgi ve dürtü akıntısı içinde yaşadığının farkında olmasıdır; bunların bazıları zekice ve uygunken, bazıları değildir. Başarılı olmak için böyle enerji dalgaları yönlendirilmeli, kontrol edilmeli ve mümkünse yapıcı bir hale getirilmelidir.²⁶⁹

d. Pratik Sezgi:

Sezgi fiziksel duyular dışında gerçekleşen bir algıdır. Duygusal zekayla yakından ilişkilidir ve zekanın özelliklerini taşır. Sezgi yaratıcılığı mümkün kılan bir güçtür. Örneğin hiç denenmemiş bir fikrin iş görebileceği sezgisinde olduğu gibi, gizli olasılıkları açığa çıkarır. Sezgi, aynı zamanda esinlenmeye de yardım eder; bir sorunun aniden gelen yanıtıdır.²⁷⁰ Bir başka deyişle sezgi; bir problemin varlığını hissetmek, bir proje veya işlemin karşısında duygular beslemek ve iç duygulara güvenmektir.²⁷¹ Aynı zamanda sezgisel duygular karar verme aşamasında da önemlidir ve empati ile de desteklenmelidir.

²⁶⁹ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.46.

²⁷⁰ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.54.

²⁷¹ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.56.

2. Duygusal Zindelik

Fiziksel zindelik, nasıl vücutta güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturursa, duygusal zindelik de sözü geçen nitelikleri kalp için oluşturur. Güven ve inanırlığı geliştirerek duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüştürülmesine olanak sağlar. Duygusal zindelik, gayret ve esnekliği geliştirir ve zorluklara ve değişikliklere karşı yapıcı bir güç oluşturulmasını sağlayarak dayanıklılığa katkıda bulunur. Böylece baskı ve problemlerle duygusal ve zihinsel uyumluluk içinde daha sağlıklı, daha açık ve dürüst yollardan başa çıkılmasına olanak yaratır.

Duygusal zindelik sayesinde, temel kişisel değerlerimizi ve karakterimizi ve onları canlı tutan ve yönlendiren duygularımızı anlamaya başlayabiliriz.²⁷²

a. Öz varlık:

Güç alanı yani öz varlığın anlaşılması ve geliştirilmesi kişinin kendisini dinlemesine ve diyaloga daha fazla değer verilmesine, değişime ve yaratıcı riske karşı güven ve açıklık yaratabilecek bir ortam oluşturulmasına yardım eden ikinci EQ köşe taşına, yani duygusal zindeliğe giden ilk önemli adımdır.²⁷³ Özvarlığın duygusal zeka açısından önemi, özvarlığın politika, kaypaklık, kin, manipülasyon, hakimiyet ve beklentiden çok yürekten ilgi ve dikkat göstermeyi ve yaratıcı bir merak ortaya koymayı gerektirmesinden kaynaklanmaktadır.²⁷⁴

b. Güven Çemberi:

Bu bölümde vurgulanmak istenen önemli noktalardan birisi, güven duygusunun iyi bir fikir ya da tavırdan daha önemli olduğudur. Kişi kendisine güvenip bunu başkalarına yansıttığı ve karşılığını aldığı anda, ilişkileri kuvvetlendiren ve gerçek anlamda diyalogu yaratan bir yapıştırmacı elde etmiş olur.²⁷⁵ İnsanın başta kendisi olmak üzere, çevresine ve başkalarına olan güveni arttıkça yaratıcı, etkili ve başarılı olma şansı artar.²⁷⁶ Yapılan araştırmalarda, güvenin grup verimini artırdığı, grup üyelerinin duygularını ve gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığı görülmüştür. İnsanlar birbirlerine güvenmedikleri zaman, duyguları anlamazlıktan gelir, kendilerine zarar verebileceğine inandıkları fikir ve gerçekleri değiştirmeye çalışırlar. Bu durumda, yanlış anlama ve yorum yapma olasılığı çok artar.

Güven, aynı zamanda, bir çalışanın şirketinden memnun olup olmadığını gösteren en önemli işaret olarak da kabul edilmektedir.²⁷⁷

²⁷² Cooper - Sawaf, a.g.e., s.85.

²⁷³ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.86.

²⁷⁴ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.94.

²⁷⁵ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.113.

²⁷⁶ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.114.

²⁷⁷ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.117.

c. Yapıcı Hoşnutsuzluk:

Bozucu bir etkisi olmasına karşın hoşnutsuzluğun, derin bir güven yaratmak ve iletişim kurmak için gereken yaratıcı fikirlerin ve imkanların kaynağı olduğu rahatlıkla gösterilebilir. Hoşnutsuzluğu kötölemek yerine onun değerini anlayarak, kariyer, müşteriler ve şirketler için pek çok özel yol bulunabilir.²⁷⁸

d. Esneklik ve Yenilenme:

İşler kötü gittiğinde beklenmedik olaylar, yenilgiler karşısında kişinin yılmayıp tekrar denemesi ve bunu başarabilmesi için de kendini toparlayabilme yeteneğinin kaynağı şeklinde açıklanabilir.

3. Duygusal Derinlik:

Kişinin temel karakter ve etkinliğini oluşturur ve kişinin potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirir.²⁷⁹

a. Özgün Potansiyel ve Amaç:

Yeteneklerin bilinmesini ve bunların amaca uygun bir biçimde kullanılabilmesini öngörür.²⁸⁰

b. Adanmışlık:

Adanmışlık duygusal derinliğin isteklilik yaratan bir yönü olarak da ifade edilebilir.²⁸¹ Duygular yükselir ve kişiyi motive ederler ve adanmış hissedilmesini sağlarlar.²⁸² Sorumluluk duygusu, vicdan ve duygusal kararlılık da adanmışlık konusunu kapsar.

c. Dürüstlüğü Yaşamak:

Dürüstlük doğruluk ve ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlılık; karakterimizdeki doğruluğun sağlam olması ve samimiyettir şeklinde tanımlanmaktadır.²⁸³

Dürüstlüğü işler hale sokmak düşüncelerin sürekli tartışılmasıyla desteklenen keskin bir algılama, önsezi ve bilinç gerektirmektedir.²⁸⁴

d. Yetki Olmadan Etki:

Kısaca, insanın bütün duygu ve düşüncelerinin başta kendisi olmak üzere dışarıya doğru yayılarak etrafını etkilemesidir şeklinde açıklanabilir. Özellikle liderlik özeliğine sahip kişiler bu özelliklerini oldukça etkin bir şekilde kullanırlar.

²⁷⁸ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.141.

²⁷⁹ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.177.

²⁸⁰ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.184.

²⁸¹ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.217.

²⁸² Cooper - Sawaf, a.g.e., s.200.

²⁸³ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.238.

²⁸⁴ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.234.

4. Duygusal Simya:

Simya; “Değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü ve ya işlemi” olarak tanımlanmaktadır. Duygusal simya ise; güçlendirilmiş bir farkında olma duygusu ve duygusal zekanın önsezisel uygulamaları aracılığıyla simyacı olmayı ifade etmektedir.²⁸⁵

a. Sezgisel Akış:

Özellikle iş hayatındaki etkinliğin, “mantıklı olmak” adı verilen dar görüşlü kavramda değil, iyi düşünen bir mantık ve güçlü bir önsezinin karışımında yattığıyla ifade edilebilir.²⁸⁶ Burada önemli olan çok fazla sezgiye sahip olmak değil güçlü sezgilere sahip olabilmektir ve bu da duygusal zekanın diğer bütün yönleri gibi alıştırmayla geliştirilmeli ve bilinçli olarak uygulanmalıdır.²⁸⁷

b. Düşüncesel Zaman Değişimi:

Geleceği hissetmeyi, yeni fırsatlara karşı duyarlı olmayı, geçmiş tecrübelerin ve alınan derslerin farkında olmayı veya bütün dikkati şu ana vermek şeklinde açıklanabilir. Bu daha esnek ve içinde bulunulan şartlara karşı daha uyumlu olunmasını sağlar.²⁸⁸

c. Fırsatı Sezinlemek:

Geleneksel beş duyunun yanı sıra önsezisel duyguları kullanarak insan algılamasının ve zekasının ulaşılabilen diğer her boyutunu da kapsayarak farkında olmaktır. Bu şekilde şimdiki zamana tamamen dikkat edilirken bunun ötesinin de hissedilmesi mümkün kılınacaktır.²⁸⁹

d. Geleceği Yaratmak:

Geleceğin ayrıntıları kesin olarak bilinemese bile bilinmeyene doğru ilerleme cesareti ve insanın kendini buna adanması geleceği şekillendirmeye yardımcı olacaktır. Geleceği yeniden şekillendirebilmek için yaratıcılık büyük değer taşımaktadır.²⁹⁰

²⁸⁵ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.285.

²⁸⁶ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.296.

²⁸⁷ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.299.

²⁸⁸ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.311.

²⁸⁹ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.327.

²⁹⁰ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.374.

5. Duygusal Zekanın Ölçümü

Günümüzde yaygın olarak duygusal zekayı ölçmek için kullanılan dört adet test vardır. Bunlardan biri yetenek modeli yaklaşımını diğer üçü de karma model yaklaşımını ölçen testlerdir.

Yetenek modelini değerlendirmede kullanılan “Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği” (The Multifactor Emotional Intelligence Scale-MEIS), daha sonradan “Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zeka Testi” (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test-MSCEIT) olarak revize edilmiştir.

Karma model değerlendirmesinde kullanılan testler ise, Bar-On’un modelini ölçen “Duygusal Zeka Katsayısı Envanteri” (Emotional Quotient Inventory-EQI), Goleman’ın modelini ölçen “Duygusal Yetenekler Envanteri” (The Emotional Competence Inventory- ECI) ve Cooper Sawaf’ın modelini ölçen “Duygusal Zeka Haritası” (EQ-Map) olarak sıralanabilir.

Literatürde duygusal zekayı ölçme amacıyla geliştirilen yetenek ve karma model görüşünü temel alan duygusal zeka testleri de mevcuttur. Bu testler de alternatif duygusal zeka testleri olarak konunun sonunda yer almaktadır.

5.1.Yetenek Modeli Yaklaşımının Ölçümü

5.1.1. Mayer-Salovey’in Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (MEIS-MSCEIT)

Mayer ve Salovey, duygusal zeka eğer farklı bir zeka türüyse diğer standart kişisel özelliklerden farklı bir ölçme sistemi ile ölçülebilir olmalıdır diyerek bir ölçüm geliştirme çalışmalarına başlamışlardır.²⁹¹ Ölçüm çalışmaları sırasında da EQ (Emotional Quotient) yerine EI (Emotional Intelligent) puanı demeyi tercih etmelerinin sebebi olarak da, EQ’nun duygusal zekayı ölçerken yetenek modeli yaklaşımını değil, karma görüş yaklaşımını yansıması olarak açıklamışlardır.²⁹²

Bu çalışmanın sonucunda da dört bölümden oluşan yetenek modeli yaklaşımını temel olarak “Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği”ni (1999) geliştirmişlerdir.²⁹³

Bu bağlamda MEIS aşağıdaki şekilde özetlenebilir;²⁹⁴

Mayer - Salovey’in modelindeki birinci bölüm olan “Duyguları Tanımak”, dört adet alt testle ölçülmektedir. Bunlar; duyguların doğru biçimde tanımlanabilmesi için gerekli olan yüz ifadelerinde (48 madde), dizayn (48 madde), müzik (48 madde) ya da kısa hikayelerdeki (42 madde) duyguları doğru bir biçimde tanımlamak için gerekli olan testlerdir.

“Duyguları Düşüncelere Yardımcı Olacak Şekilde Kullanma” iki alt testle ölçülmektedir. Bunlar; sentezleme (60 madde), ve duygu önyargılarıdır. (28 madde)

²⁹¹ Mayer - Caruso - Salovey, (1999 a), a.g.m., s.267.

²⁹² Caruso - Salovey, (2007), a.g.e.,s.127.

²⁹³ Caruso - Mayer - Salovey, (2002), a.g.m., s.308.

²⁹⁴ Mayer - Caruso - Salovey, (1999 a), a.g.m., s.274-278.

Üçüncü bölüm olan “Duyguları Anlamak” da ise karmaşık duygu bilgilerini ölçmek için dört adet alt test kullanılmaktadır. Bunlar; duygu karmaları (8 madde), ilerleme (8 madde), geçiş (24 madde) ve göreceliktir. (40 madde)

Dördüncü bölüm olan “Duyguları Yönetmek” iki adet alt testle ölçülmektedir.²⁹⁵ Bunlar; başkalarının duygularını yönetmek (24 madde) ve kendi duygularını yönetmektir. (24 madde)

Duyguların algılanmasını ölçen birinci bölümde yer alan kısa hikayeler alt başlığı da Mayer ve Geher tarafından 1996’da geliştirilen “Duygusal Doğruluk Araştırma Ölçeği” (The Emotional Accuracy Research Scale- EARS)²⁹⁶ esas alınarak geliştirilmiştir.²⁹⁷

MES-A ise, duygusal zekanın ergenler için kullanılması amacıyla geliştirilmiştir.²⁹⁸

MEIS’e zaman içerisinde yapılan eleştiriler üzerine “Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zeka Testi” (Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test-MSCEIT) olarak revize edilmiştir.²⁹⁹ Geliştirilme aşamasında 5000 örneklem üzerinde çalışmalar yapılmış ve 17 yaş ve üstü için tasarlanan duygusal zekayı ölçen bir yetenek testi olarak ortaya konmuştur.141 maddeden oluşmaktadır.³⁰⁰

Yine bu testte dört bölümden oluşan yetenek modeli yaklaşımına göre şekillenmiştir. Bunlar, a) duyguları doğru bir biçimde algılama, b) duyguları düşünceye yardımcı olacak şekilde kullanma, c) duyguları anlama ve d) duyguları yönetmedir.³⁰¹

Her bir bölüm iki adet alt testten oluşmaktadır. Test de yedi derece bulunmaktadır; Bir tanesi diğer dört bölümde de bulunmaktadır, diğer iki alan; a) Deneysel duygusal zeka (Experiential Emotional Intelligence-EEIQ), (birinci ve ikinci bölüm) ve b) Stratejik duygusal zeka (Strategic Emotional Intelligence-SEIQ), (üçüncü ve dördüncü bölüm) ve sonuncusu da c) Toplam duygusal zekadır. (Emotional İntelligence Quotient, EIQ)³⁰²

MSCEIT, birinci bölüm olan duyguların algılanmasında; yüzdeki temel duygusal ifadeleri gösteren resimlerde ya da bir dizayn ve de görünüm resminde belirli duyguların ne kadar oranda algılandığını ölçmektedir.

Duyguları düşünceye yardımcı olacak şekilde kullanmanın ölçümünde; kişilere duygusal algılamalarını tarif etmeleri ve paralelindeki diğer duygusal tarzları sorularak ve

²⁹⁵ Caruso - Mayer - Salovey, (2002), a.g.m., s.309.

²⁹⁶ Mayer, J. D. - Geher, G. , “Emotional Intelligence and the Identification of Emotion”, *Intelligence*, 22, 1996, ss.89-113.

²⁹⁷ Geher Glen - Renstrom Kristin L., “ Measuring the Emotion-Perception Component of Emotional Intelligence”, *Advances in Psychology Research*, ed. Serge Shohov, c.14, 2003, s.201.

²⁹⁸ Mayer, John, D. - Perkins, M. Donna - Caruso, David, R., et al., “Emotional Intelligence and Giftedness”, *Roeper Review*; vol.23, no. 3, *ProQuest Psychology Journals*, 2001 b, s.132.

²⁹⁹ Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. R. *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User’s Manual*. Toronto, Ontario, Canada: MHS Publishers, 2002.

³⁰⁰ <http://www.emotionaliq.org/MSCEIT.htm> 24.08.2009.

³⁰¹ Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. R. et al., “Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0”, *Emotion*, vol. 3, no. 1, American Psychological Association, 2003, ss.97-105, s.97.

³⁰² Brackett, Marc A. - Salovey, Peter, “Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)”, *Psicothema*, vol. 18, 2006 c, ss.34-41, s.34.

insanların önceden belirlenmiş modları benimsemesi ile düşünce süreçlerini hayali karakterlerle ilişkilendirmeleri şeklinde yapılmaktadır.

Duyguları anlamının ölçülmesi; kişilere daha karmaşık duygularda zaman içinde nasıl reaksiyon gösterdikleri sorulması şeklindedir.

Son olarak duyguların yönetiminde; varsayımsal durumlarda, kişinin kendi ve başkalarının duygularını yönetmede hangi etkili yolları seçtiği ile ilgilidir.³⁰³

MSCEIT aşağıdaki şekilde özetlenebilir;³⁰⁴

Tablo 8. Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi Yapısı

Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi Yapısı			
Toplam Skor	Alan Skoru	Bölüm Skoru	Her Bir Bölümdeki Görevler
Duygusal Zeka (EQ)	Deneysel Duygusal Zeka (EEIQ)	Duyguları Algılama (PEIQ)	Yüzler Resimler
		Düşünceye Yardımcı Olma (FEIQ)	Rahatlatma Hissetme
	Stratejik Duygusal Zeka (SEIQ)	Duyguları Anlama (UIEQ)	Değişimler Karışımlar
		Duyguları Yönetme (MEIQ)	Duygusal Yönetim Bireysel İlişkiler

Kaynak: Stys-Yvonne, a.g.e., s.9.

Mayer-Salovey-Caruso MSCEIT V1.0'den sonra bazı eksiklikleri giderebilmek amacıyla³⁰⁵ MSCEIT V2.0'ı geliştirmişlerdir.³⁰⁶

5.2. Karma Model Yaklaşımı Modelinin Ölçümü

5.2.1. Bar-On'un Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (EQ-i)

Emotional Quotient Inventory (EQ-i),1997 yılında geliştirilmiş,³⁰⁷ dünyada en yaygın biçimde kullanılan duygusal zeka testlerinden biridir ve 30'dan fazla dile çevrilmiştir. Bar-On bu ölçme derecelerini “Neden bazı kişilerin ruhsal sağlıkları diğerlerinden daha iyidir?” ve “Neden bazı kişiler hayatta diğerlerine göre daha başarılıdır?” sorularına cevap ararken belirlemiştir.³⁰⁸ Bu test duygusal zekayı ölçmek amacıyla geliştirilen ilk testtir. Bu test ile

³⁰³ Brackett - Mayer, 2003, a.g.m., s.1148.

³⁰⁴ Stys, Yvonne - Brown, Shelley L, “A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections”, *Research Report*, Canada, 2004, s.7.

³⁰⁵ Conte, Jeffrey M., “A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, 2005, ss. 433-440, s.436.

³⁰⁶ Mayer - Salovey - Caruso et. al., 2003, a.g.m., s.98.

³⁰⁷ Bar-On, R., 1997, a.g.m.

³⁰⁸ Brackett - Geher, (2006 a), a.g.m., s.39.

modelde de belirtilen a) Kişisel beceriler, b) Kişilerarası beceriler, c) Uyumluluk d) Stres yönetimi ve d) Genel ruh durumunun ölçülmesi amaçlanmıştır.³⁰⁹ Akademik başarının önceden belirlenmesine de katkıda bulunmuştur.³¹⁰

EQ-i, toplam 133 maddeden oluşmaktadır. 17 yaş ve üstü için daha uygundur ve 40 dakika içerisinde tamamlanabilmektedir. Bar-On ayrıca 15 dakika içerisinde tamamlanabilen 8-18 yaş arası ergenler için de 60 maddeden oluşan gençlik versiyonunu (the EQ-i:YV),³¹¹ Dr. Handley'le birlikte EQ-360'ı³¹² ve 2003'de EQ-Interview'ı geliştirmiştir.³¹³ 2002 yılında da Özlem Mumcuoğlu, Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe dilsel, eşdeğerlilik, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasını yüksek lisans tez konusu olarak araştırmıştır.³¹⁴

5.2.2. Goleman'ın Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (ECI)

"Duygusal Zeka Yetenek Envanteri", (Emotional Competence Inventory- ECI), Goleman'ın modelinde yer alan yeteneklerin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır.

Goleman'ın modelinde yer alan yeteneklerin ölçülmesi için ilk soru formunun hazırlanması, Boyatzis'in 1991'de "Kendini Değerlendirme Anketi" (Self-Assessment Questionnaire) olarak adlandırdığı soru formunun maddelerini bilişsel olmayan yetenekleri de kapsayarak yeniden yazmalarıyla başlamıştır.

ECI'nın günümüzdeki versiyonun da erken dönemdeki ilk soru formunun % 40'ı yer almaktadır. 1998'de Aralık ayında revize edilmiştir, Boyatzis, Goleman, Ruth Jacobs, Ron Garonzik, Patricia Marshall ve Signe Spencer tarafından 1999 ilk iki ayında son şeklini almıştır.³¹⁵

ECI ilk formunun verileri çeşitli bölümlerde okuyan öğrenciler ve birçok farklı endüstriyel işletmelerinde çalışan yönetici ve satış personelinin kapsayan yaklaşık 600 kişi ile elde edilmiştir. Daha sonra endüstriyel ve profesyonel hizmet işletmelerinde çalışan toplam 4000 yönetici ve çalışanlardan 360 derece değerlendirmesiyle Boyatzis, Fabio Sala ve Goleman tarafından 2001 yılında ECI-2 olarak yeniden formüle edilmiştir.

ECI-2 dört bölümden ve toplam 72 maddeden oluşmaktadır. Bu dört bölüm;

³⁰⁹ Bar-On, (2006 a), a.g.m., s.4.

³¹⁰ Conte, a.g.m., s.435.

³¹¹ Bar-On, (2006 a), a.g.m., s.13.

³¹² Bar-On, Reuven - Rich Handley, "Bar-On Emotional Quotient-360 (BarOn EQ-360)" *The Bar-On EQ-360*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 2003 b.

³¹³ <http://www.eiconsortium.org/members/baron.htm> 14.08.2009.

³¹⁴ Mumcuoğlu, Özlem, Bar-On Duygusal Zeka Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory-Bar-On EQ-i)'nin Türkçe Dilsel, Eşdeğerlilik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

³¹⁵ Boyatzis, Richard E. - Goleman, Daniel - Rhee Kenneth, "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from The Emotional Competence Inventory (ECI)", ed. R. Bar-On, J.D. Parker, *Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco: Jossey-Bass, Aralık, 1999, s.3.

a) Özbilinç (Self Awareness), b) Kendini Kontrol (Self Management), c) Sosyal Farkındalık (Social Awareness) ve d) İlişki Yönetimi'dir. (Relationship Management)³¹⁶

Ayrıca üniversite öğrencileri için de ECI-U (ECI-University Version) geliştirilmiştir.³¹⁷

5.2.3. Cooper- Sawaf'ın Duygusal Zeka Modelinin Ölçümü (EQ-Map)

"EQ Haritası (EQ-Map) Cooper ve Sawaf'ın dört köşe taşlı modelini değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Test üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- a) EQ Haritası Soru Formu,
- b) EQ Haritası Puan Cetveli ve
- c) EQ Haritası Yorumlama Rehberidir.³¹⁸

5.3. Alternatif Ölçüm Araçları

Duygusal zeka ölçümleri sadece yetenek modeli ve karma model yaklaşımı çerçevesinde değil aynı zamanda kendini değerlendirme (self-report), diğer rapor ölçümleri, (other-report measures), ve performans ölçümleri (performance measures) şeklinde de ele alınmaktadır.

Kendini değerlendirme ölçümlerinde kişiye belirli kapsamdaki durumlarda nasıl davrandıkları belirlemek için sorular sorulmaktadır. Kişinin kendini anlaması ve benlik kavramına dayanmaktadır.³¹⁹ Bu şekilde ölçüm pek çok kişiye göre kişi hakkında bilgi edinmenin en iyi yolu olarak görülmesine rağmen McCroskey'e göre kişinin doğru cevabı vermesinde istekli olması da oldukça önemlidir.³²⁰

Diğer rapor ölçümlerinde, (bilgi veren kişiyle yapılan ölçüm "informant measures") kişiyi tanıyan bir başka kişiye belirli durumlarda o kişinin nasıl davrandığını tanımlaması istenmektedir. Bu ölçüm kendini değerlendirme ölçümlerine göre daha avantajlı olmasına rağmen, içsel bilişsel stil ve kapasitenin doğru değerlendirilemeyeceği yönünde eleştirilmektedir.

Performans ölçümünde zekayı, bireysel pek çok bilişsel etkinlikle değerlendirme söz konusudur. Geleneksel zeka testlerindeki zekanın kişinin zihinsel gerçek kapasitesine karşılık gelmesinden dolayı performans ölçümü geleneksel olarak altın standart olarak kabul

³¹⁶ Boyatsiz, Richard D. - Sala, Fabio, a.g.m., s.156.

³¹⁷ Batista, Foguet - Johan Manuel - Boyatsiz, Richard E. et al., "Assesing Emotional Intelligence Competencies in Two Global Context", *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*, ed. Robert J. Emmerling, Vinod K. Shanwal, Manas K. Mandal, Nova Science Publishers, 2008, ss.89-114, s.90.

³¹⁸ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.377.

³¹⁹ Stys - Brown, a.g.e., s.52.

³²⁰ Mc Croskey, James C., "Self-Report Measurement", 1984, s.196,
<https://www.ffri.hr/~ibrdar/komunikacija/seminari/McCroskey,%201997%20-%20Self-report%20measurements.pdf> 07.09.2009.

edilmektedir.³²¹ Bu bağlamda aşağıda literatürde kullanılan diğer duygusal zeka ölçümleri hakkında bilgi verilmektedir.

5.3.1. Duygusal Zeka Değerlendirmesi (The Emotional Intelligence Appraisal-EIA)

Talent Smart'ın kurucularından olan Travis Bradberry ve Jean Greaves tarafından Daniel Goleman'ın; a) Özbilinç, b) Kendini Kontrol, c) Sosyal Farkındalık ve d) İlişki Yönetimi modelini temel alarak 2003 yılında geliştirilmiş bir ölçüm şeklidir. Toplam 28 adet sorudan oluşmaktadır. a) Özbilinç (6 madde), b) Kendini Kontrol (9 madde), c) Sosyal Farkındalık (5 madde), d) İlişki Yönetimi (8 madde) ve ortalama olarak 7 dakikada tamamlanmaktadır

Üç farklı format da elde edilebilmektedir. Bunlar; Me Edition™ (My Evaluation), MR Edition™ (Multi-Rater Edition) ve Team EQ Edition™.³²²

5.3.2. İş Profili Anketi (Work Profile Questionnaire-WPQEİ)

Allan Cameron tarafından geliştirilmiş ve 84 maddeden oluşmaktadır. Kişinin iş çevresindeki yeterliliklerinin ve özelliklerinin ölçümü ve duygusal zekasının değerlendirilmesini içeren bir ölçüm metodudur. WPQEİ Kullanıcı Rehberine göre (2006),

a) Seçme, b) Değerlendirme ve Gelişim, c) Eğitim ve Gelişim, d) Liderlik Değerlendirmesi, e) Takım Oluşturma ve Danışma fonksiyonlarını içermektedir. John Mayer, Peter Salovey ve Daniel Goleman'ın tanımladıkları modelden esinlenerek hazırlanmıştır. Bu modelde yer alan unsurlardan, yenilikçilik, özbilinç, sezgi, duygular, motivasyon, empati ve sosyal becerileri temel almaktadır.³²³

5.3.3. Genos Duygusal Zeka Envanteri (Genos Emotional Intelligence Inventory - Genos EI)

“Genos Duygusal Zeka Envanteri” (Genos Emotional Intelligence Inventory-Genos EI), 70 maddeden oluşan çok boyutlu bir değerlendirme aracıdır. Özellikle çalışanların seçimi ve geliştirilmesi için insan kaynaklarında çalışanlar ve psikologlar amaçlanarak dizayn edilmiştir. İlk olarak Swinburne Üniversitesi'nden Ben Palmer ve Con Stough tarafından geliştirilmiştir. “Swinburne Üniversitesi Duygusal Zeka Testi” (Swinburne University Emotional Intelligence Test-SUEIT) olarak yayımlanmıştır.³²⁴

³²¹ Stys - Brown, a.g.e., s.52.

³²² Talent Smart, Emotional Intelligence Appraisal™ There is More Than IQ, *Technical Manual*, 2008, s.5-6-8. http://talentsmartdev.com/media/uploads/pdfs/Technical_Manual.pdf. 10.09.2009.

³²³ Perez, Zuleima Ayala, Valuating Emotional Intelligence in The Workplace: A Selected Sample, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Puerto Rico, 2009, s.17-18.

³²⁴ Palmer, Benjamin R. - Stough, Con - Harmer, Richard et al., “The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications”, *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications*, ed.Con Stough, Donald H. Saklofske, James D. A. Parker, The Springer Series on Human Exceptionality, Springer Science, 2009, s.103.

“Genos Duygusal Zeka Değerlendirme Ölçeği” (The Genos EI Assessment Scale-GEIAS) ise; Palmer ve Stough tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir.

“Swinburne Üniversitesi Duygusal Zeka Testi” (SUEIT) iş yerleri için kullanılması amacıyla geliştirilmiştir. GEIAS, iş yerlerindeki beş adet faktörün değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bunlar; a) Duygusal farkındalık ve ifadeler (Emotional Recognition and Expression-ERE), b) Dışsal duyguları anlama (Understanding Emotions External-UEE), c) Karar verme (Decision-Making-DM), d) Duygusal yönetim (Emotional Management-EM) ve e) Duygusal kontrol (Emotional Control-EC) olarak sıralanmaktadır.³²⁵

Genos duygusal zeka tüm envanter (Genos EI Full Inventory) (70 madde)

Genos duygusal zeka kısa envanter (Genos EI Concise Inventory) (31 madde)

Genos duygusal zeka kısa envanter (Genos EI Short Inventory) (14 madde)³²⁶

şeklinde üç versiyonu bulunmaktadır.

5.3.4. Duygusal Farkındalık Ölçeği Düzeyi (Levels Of Emotional Awareness Scale-LEAS)

1987’de Lane ve Schwartz tarafından kişinin kendi ve başkalarının duygularını tanıma ve tarif etmeleri yeteneğini zamanla geliştirilebilecek bilişsel bir yetenek olarak sunmasıyla ortaya çıkmıştır. Oluşturdukları modele “Duygusal Farkındalık Düzeyi” (Levels of Emotional Awareness) adını vermişlerdir. Bu model beş düzeyden oluşmaktadır. Bunlar; a) Fiziksel duyguların farkındalığı, b) Hareket eğilimleri, c) Tek duygu, d) Duygu karışımları ve e) Duygusal deneyimlerin karışımının karışımıdır.³²⁷

LEAS bu modeli ölçüm amaçlı geliştirilmiş bir ölçektir. İki ya da dört cümleyle açıklanmış 20 adet senaryodan oluşmaktadır.³²⁸

LEAS VE MEIS arasındaki ilişki Ciarocchi, Caputi ve Mayer tarafından da incelenmiş,³²⁹ Yaşar Kuzucu tarafından 2008 yılında Türk kültürüne uyarlanması çalışması yapılmış yapılan çalışmanın sonucunda Türk üniversite öğrencilerinde geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanabileceği sonucuna varılmıştır.³³⁰

³²⁵ Harmer, Richard - Palmer, Benjamin, “Does Emotional Intelligence Focused Coaching Improve Self And Subordinate Ratings of Team Effectiveness?”, http://www.developfullcircle.com/article/ei%20coaching%20and%20self_subordinate%20team%20effectiveness.pdf 14.09.2009.

³²⁶ <http://www.genosinternational.com/knowledge-center> 14.09.2009.

³²⁷ Langlois, Carolyn Marie, “Levels of Emotional Awareness: A Psychophysiological Investigation Thesis”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), The Ohio State University, 2009, s.7-8.

³²⁸ Lane, Richard D. - Pollermann, Branka Zei, “Complexity of Emotion Representations”, ed. Lisa Feldman Barrett , P. Salovey *The Wisdom in Feeling: Psychological Processes in Emotional Intelligence*, New York, NY: Guilford Press., 2002, ss. 271-293, s.278.

³²⁹ Ciarrochi, Joseph - Caputi Peter - Mayer, John D., “The Distinctiveness and Utility of a Measure of Trait Emotional Awareness”, *Personality and Individual Differences*, 34, 2003, ss.1477-1490.

³³⁰ Kuzucu Yaşar, “Duygusal Farkındalık Düzeyi Ölçeğinin Uyarlanması”, *Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi)*, sy. 29, dönem Mart, 2008, ss.51-62, s.52.

5.3.5. Schutte Kendini Değerlendirme Duygusal Zeka Testi (Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test-SSREIT)

Schutte tarafından 1998’de geliştirilmiştir ve başlangıçta 62 maddeden oluşan ölçüm yapılan çalışma sonucunda 33 maddeye indirilmiştir.³³¹ Salovey ve Mayer’ın üç boyutlu modeline dayanarak hazırlanmıştır ve dünyada yaygın bir şekilde literatür araştırmalarında kullanılmaktadır.³³²

5.3.6. Davranış-Meta-Ruh Hali Ölçeği (Trait-Meta-Mood Scale -TMMS)

Salovey, Mayer, Goldman v.diğ. tarafından 1995 yılında geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır. Duyguların netliği ve düzenlenmesinde modun etkisinin önemli olduğu konusuyla ilgilendikleri bir dönemde geliştirdikleri bir ölçektir. Bu ölçüme TMMS denilmesinin sebebi değişmez kişilik özelliklerinin kişilerin içinde buldukları ruh durumuna (mod) dikkat etme eğilimleri ve duyguların net bir şekilde algılanması ve düzenlenmesiyle ilişkili olmasıdır.³³³ Diğer bir deyişle değişen ruh durumlarında kişilerin verdikleri tepkilerin bireysel farklılıklarını anlaşılmasına yardımcı olmasıdır.³³⁴

48 maddeden oluşmaktadır ve üç faktörü ölçmektedir. Bunlar; a) Duygulara Dikkat, b) Duygusal Netlik ve c) Duygu Onarımıdır.³³⁵

5.3.7. Uluslararası Kişilik Özelliği Maddeleri Havuzunu Temel Almış Duygusal Zeka Ölçeği (Emotional Intelligence-Based IPIP-Scales-EI-IPIP)

Goldberg 1996’da insanın kişilik özelliklerinin bilimsel anlamda sınıflandırılmasındaki eksikliği gidermek amacıyla kısa adı IPIP olan International Personality Item Pool’u (Uluslararası Kişilik Özelliği Maddeleri Havuzunu) kurarak internet sitesi üzerinden ([http://iPIP.ori.org/.](http://iPIP.ori.org/)) araştırmacılara veri sağlamaya başlamıştır. Bu sayede bireysel farklılıkların ölçülmesinde dünyanın her yerindeki araştırmacılara hızlı bir erişim imkanı sağlamayı amaçlamıştır. Bu sayede başlangıçta 1252 olan madde sayısı yapılan çalışmalarla 2000 maddenin üzerine çıkmıştır ve her yıl bu sayıya yenileri eklenmektedir.³³⁶

Pek çok dile çevrilen IPIP maddelerinden Türkiye’de Ege Üniversitesi Psikoloji Bölümü’nden Prof. Dr. Oya Somer, ve aynı üniversiteden Mediha Korkmaz ve Arkun Tatar

³³¹ Petrides, K.V. - Furnham, Adrian , “On The Dimensional Structure of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, 29, 2000, ss.313-320, s.314-315.

³³² Pérez, Juan Carlos - Petrides, K. V. - Furnham, Adrian, “Measuring Trait Emotional Intelligence” 2005, s.129. [http://www.psychometriclab.com/admins/files/Measuring%20Trait%20EI%20\(chapter\).pdf](http://www.psychometriclab.com/admins/files/Measuring%20Trait%20EI%20(chapter).pdf) 12.09.2009.

³³³ Salovey, P. - Mayer, J. D. - Goldman, S. et al., “ Emotional Attention, Clarity and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using The Trait Meta-Mood Scale”, *Emotion, Disclosure, and Health*, ed. J. W. Pennebaker, American Psychological Association, 1995, ss.125-154, s.127.

³³⁴ Salovey - Mayer - Goldman et al., a.g.m., (1995), s.147.

³³⁵ Pérez - Petrides - Furnham a.g.m., (2005), s.129.

³³⁶ Goldberg, Lewis R. - Johnson, John A. - Eber Herbert et al., “The International Personality Item Pool and The Future Of Public - Domain Personality Measures”, *Journal of Research in Personality*, 40, 2006, ss.84-96, s.87. <http://iPIP.ori.org/newItemTranslations.htm> 16.09.2009.

tarafından 924 tanesi yeni bir Türklere özgü kişisel özellik envanteri çıkarabilmek amacıyla Türkçeye çevrilmiştir. Bu maddelerden 220 tanesini içeren bir çalışma 1675 yetişkin (891 erkek ve 845 kadın), 1828 öğrenci (891 erkek, 937 kadın) içeren örneklem grubunda test edilmiştir.³³⁷

IPIP'yi temel alan EI-IPIP ölçümü Barchard (2001) tarafından geliştirilmiş, 68 madde ve yedi unsurdan oluşmaktadır. Bu yedi unsur; a) Olumlu Etkiler, b) Olumsuz Etkiler, c) Duygulara Katılma, d) Duygu Temelli Karar Verme, e) Sevince Duyarlılık, f) Üzüntüye Duyarlılık ve g) Empatik İlgidir.³³⁸

5.3.8. Duygusal Zeka Öz Düzenleme Ölçeği (Emotional Intelligence Self Regulation Scale-EISRS)

Salovey, Mayer, Goldman v.diğ. “Duygusal zekanın merkezinde duyguların ve ruhsal durumun düzenlenmesi olduğu” varsayımından etkilenerek geliştirdiği bir ölçüm aracıdır.³³⁹ Salovey ve Mayer’ın 1990’daki modelini temel almıştır.³⁴⁰ 52 maddeden oluşmaktadır.³⁴¹

5.3.9. Dulewicz-Higgs Duygusal Zeka Anketi (Dulewicz-Higgs Emotional Intelligence Questionnaire-DHEIQ)

DHEIQ, başlangıçta 72 madde iken 69 maddeye indirilmiştir ve yedi boyutta geliştirilmiş bir ölçektir. Bunlar; a) Özbilinç, b) Duygusal Dayanıklılık, c) Motivasyon, d) Kişilerarası İlişkilerde Hassasiyet, e) Etkileme, f) Kararlılık, g) Vicdanlılık ve Dürüstlüktür.³⁴²

5.3.10. Sjöberg Kişilik Test Bataryası Duygusal Zeka Ölçeği (Sjöberg Personality Test Battery EI Scale-SPTB)

SPTB, toplam 789 sorudan oluşmakta ve altı saat süren bir test bataryasıdır. Kesinlikle katılıyorum, bir kısmına katılıyorum, bir kısmına katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde dört seçenekle cevaplandırılmaktadır.³⁴³ 21 ölçekten oluşmaktadır.³⁴⁴

5.3.11. Tapia Duygusal Zeka Envanteri (Tapia Emotional Intelligence Inventory-TEII)

Tapia’nın 2001’de geliştirdiği ölçüm Salovey ve Mayer’in 1999’daki modelini temel almaktadır. 41 maddeden oluşmakta ve dört boyutu ölçmektedir.

³³⁷ <http://ipip.ori.org/newItemTranslations.htm> 16.09.2009.

³³⁸ Pérez - Petrides - Furnham a.g.m., (2005), s.134.

³³⁹ Martinez, Pons Manuel, “Emotional Intelligence as a Self-Regulatory Process A Social Cognitive View”, *Imagination, Cognition and Personality*, vol.19, sy. 4, 2000, ss.331-350, s.331.

³⁴⁰ Martinez, a.g.m., s.332.

³⁴¹ Martinez, a.g.m., s.335.

³⁴² Dulewicz, Victor - Malcolm, Higgs, “Can Emotional Intelligence be Measured and Developed?”, *Leadership Organization Development Journal*, 20/5, 1999, ss.242-252, s.244-245.

³⁴³ Sjöberg, Lennart, “Emotional Intelligence: A Psychometric Analysis”, *European Psychologist*, vol. 6, no. 2, June, 2001, ss. 79-95, s.83.

³⁴⁴ Sjöberg, a.g.m., s.86.

Bunlar; a) Empati, b) Duyguları Kullanma, c) İlişkileri İdare Etme ve d) Kendini Kontrol Etmedir.³⁴⁵

5.3.12. Çalışma Grubu Duygusal Zeka Profili (Workgroup Emotional Intelligence Profile -WEIP-3)

Ashkanasy, Härtel ve Hooper tarafından grupların duygusal zekasının değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır. Başlangıçta Salovey ve Mayer'ın 1990'daki modelinden esinlenerek üç boyutlu bir ölçüm geliştirilmiş sonradan 1997'deki modelden esinlenilerek yeni bir ölçüm geliştirilmiş değerlendirmede yedi boyuttan faydalanılmıştır. Bunlar; a) Kendi Duygularının Farkında Olma, b) Kendi Duygularından Söz Edebilme Yeteneği, c) Duyguları Düşünceye Yardımcı Olacak Şekilde Kullanma, d) Başkalarının Duygularını Anlayabilme Yeteneği, e) Başkalarının Hatalı Görünümlerini Ortaya Çıkarma Yeteneği, f) Empatik İlgi ve g) Başkalarının Duygularını Yönetebilme Yeteneğidir.

WEIP-3, WEIP-1 ve WEIP-2'nin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. 52 maddeden oluşmakta ve cevaplandırmada yedi seçenek sunulmaktadır.³⁴⁶

5.3.13. Duygusal Zeka Ölçeği (Emotional Intelligence Scales-EIS)

Van der Zee, Schakel ve Thijs tarafından 2002 yılında geliştirilmiştir. EIS, 85 maddeden oluşmakta ve Likert'in beşli ölçeğine göre cevaplandırılmaktadır. 17 alt testten oluşmaktadır. a) Empati, b) Otonomi ve c) Duygusal Kontrolü ölçmektedir.³⁴⁷

5.3.14. Wong-Law Duygusal Zeka Ölçeği (Wong-Law Emotional Intelligence Scales- WLEIS)

Wong ve Law iş yerlerinde kullanılmak üzere duygusal zekayı ölçen testler olmasına rağmen bunların çok da uygun olmadığı görüşünden hareketle organizasyonlarda kullanılmak üzere yeni bir ölçüm geliştirme araştırmalarına başlamışlardır.³⁴⁸

WLEIS 16 maddeden oluşmakta ve 7 dereceli Likert tipi ölçeğe göre cevaplandırılmaktadır. Dört boyutu ölçmektedir. Bunlar; a) Kendi Duygularını Değerlendirme, b) Duyguların Kullanılması, c) Duyguların Düzenlenmesi ve d) Başkalarının Duygularını Değerlendirmedir.³⁴⁹

³⁴⁵ Tapia, Martha - Marsh, George E, "The Effects of Sex and Grade-Point Average on Emotional Intelligence", *Psicothema*, vol. 18, 2006, ss.108-111, s.110.

³⁴⁶ Jordan, Peter J. - Ashkanasy, Neal M. - Härtel, Charmine E.J. et al., "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review*, vol. 12 (2), 2002, ss.195-214, s.200.

³⁴⁷ Pérez - Petrides - Furnham a.g.m., (2005), s.136.

³⁴⁸ Wong, Chi Sum - Law, Kenneth S., "The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly* 13, 2002, ss.243-274, s.251.

³⁴⁹ Wong - Law, a.g.m., s.261.

5.3.15. Lioussine Duygusal Zeka Anketi (Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire-LEIQ)

LEIQ, 2003 yılında Lioussine tarafından Rus dilinde geliştirilmiştir. 38 maddeden oluşmaktadır ve 4 dereceli Likert ölçeği kullanılmıştır. Sekiz alt ölçek ve iki boyut içermektedir. Bunlar; a) Kişilerarası ve b) İçsel Özelliklerdir.³⁵⁰

5.3.16. Tüketici Duygusal Zeka Ölçeği (Consumer Emotional Intelligence Scale-CEIS)

Salovey ve Mayer'in yetenek modeli yaklaşımını esas alan 1997'deki modeline dayanarak şekil almıştır. 18 maddeden oluşmaktadır ve modelde yer alan dört boyutu ölçmektedir. Bunlar; a) Algılama (beş madde), b) Kolaylaştırma (dört madde), c) Anlama (beş madde), d) Yönetmedir. (dört madde)

CEIS maddeleri pozitif ve negatif duyguları ifade etmektedir ve aynı zamanda bireysel karar alma ile kişilerarası etkileşimleri kapsamaktadır.³⁵¹

5.3.17. Kendini Değerlendirme Duygusal Zeka Ölçeği (Self-Rated Emotional Intelligence Scale-SREIS)

Mayer ve Salovey'in 1997'deki modelini temel alarak geliştirilmiştir. Toplam 34 maddeden oluşmaktadır. a) Duyguların Algılanması (dokuz madde), b) Duyguların Kullanılması (sekiz madde), c) Duyguları Anlama (sekiz madde) ve d) Duyguları Yönetmeden (dokuz madde) oluşmaktadır. Beşli Likert ölçeğine göre cevaplandırılmaktadır.³⁵² Daha sonra revize edilmiş ve 19 maddeye indirilmiştir.³⁵³

5.3.18. Duygu Algılama Stili Ölçeği (Style In the Perception Of Affect Scale-SIPOAS)

Bernet tarafından 1996'da geliştirilmiştir 93 maddeden oluşmaktadır. Üç boyutu ölçmektedir. Bunlar; a) Vücut temelli (Body Based-BB): Duygulara ve hislere eşlik eden vücut değişiklikleri, b) Değerlendirme izlenimleri (Emphasis on Evaluation-EE): Kişinin kendi duyguları, hayalleri beklentilerini anlaması ve bunun için girişimde bulunması, c) Mantıklı bakış (Looking to Logic-LL): Hislerden kaçınma ve akli kullanmadır.³⁵⁴

³⁵⁰ Pérez - Petrides - Furnham a.g.m., (2005), s.136.

³⁵¹ Kidwell, Blair - Hardesty, David - Childers, M. et al, "Consumer Emotional Intelligence: Conceptualization, Measurement and the Prediction of Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research*, vol. 35, June 2008, s.5.

³⁵² Brackett - Rivers - Shiffman et al., (2006 b), a.g.m., s.783.

³⁵³ Brackett - Rivers - Shiffman et al., (2006 b), a.g.m., s.789.

³⁵⁴ Salovey, Peter - Woolery, Alison - Mayer, John D., "Emotional Intelligence: Conceptualization and Measurement", *Handbook of Social Psychology: Interpersonal Process*, ed. Garth J. O. Fletcher, Garth Fletcher, Margaret Sydnor Clark, Blackwell Publishing, 2002, s.299.

5.3.19. Teis (TEIS)

Tett, Wang, Gribler ve Martinez tarafından 1997’de geliştirilmiştir. Çok boyutlu bir duygusal zeka testidir. Altı adet boyutu on ikili Likert ölçeğine göre değerlendirmektedir. Bunlar; a) Duygusal Uygunluk, b) Başkalarının Duygularının Farkında Olma, c) Kendi Duygularını Düzenleme, d) Başkalarının Duygularını Düzenleme, e) Esnek Planlama ve f) Empatidir.³⁵⁵

5.3.20. Karakter Duygusal Zeka Anketi (Trait Emotional Intelligence Questionnaire- TEIQUE)

Petrides ve Furnham duygusal zekayı kavramsal olarak “Trait-EI” (emotional self efficacy) ve “Ability EI” şeklinde sınıflandırmaktadır. Bu bağlamda Trait EI’nın, doğuştan gelen davranışların ve kendini algılamanın, bireyin farkında olma süreci ve duygu yüklü bilgileri kullanmasına ilişkin olduğuna değinilmektedir.³⁵⁶ Trait EI ve Ability EI arasındaki farklılık teorik çerçevesinin farklı olmasından değil ölçümlerinin farklı olmasından ileri gelmektedir.³⁵⁷

TEIQUE 153 maddeden oluşmaktadır ve 15 alt ölçekten meydana gelmektedir. Dört boyutu ölçmektedir. Bunlar; a) Sağlık, b) Kendini Kontrol Becerisi, c) Duygusal Beceriler ve d) Sosyal Becerilerdir.³⁵⁸

³⁵⁵ Kimberly A. Barchard, “Does Emotional Intelligence Assist in the Prediction of Academic Success?”, *Educational and Psychological Measurement*, 63, 2003, s.847.

³⁵⁶ Petrides, K.V. - Frederickson Norah - Furnham, Adrian, “The Role of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance and Deviant Behavior at School”, *Personality and Individual Differences* 36, 2004, ss. 277-293, s.278.

³⁵⁷ Petrides, K.V. - Furnham, Adrian, “The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables”, *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2, 2006, ss.552-569, s.553.

³⁵⁸ Pérez - Petrides - Furnham, a.g.m., (2005), s.134-135.

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE DUYGUSAL ZEKA

1. İletişimin Tanımı

İletişim, son yılların çok kullanılan bir kavramı haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz çağ “İletişim Çağı” olarak ifade edilmektedir.

İletişim disiplinine özellikle son altmış yıldır artan bir ilgi söz konusudur. İletişim araştırmaları özellikle 1940 ve 1950’li yıllarda model ve teoriler geliştirilerek kavramsallaştırılmıştır.¹

İletişimin karşılığı olarak birçok Hint-Avrupa dilinde kullanılan “kominikasyon” (communication) sözcüğünün kökü Latince “communicare” fiilinden türetilmiş olup, başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgiyi ya da haberi paylaşma, yayma, çoğunluğa genelleme, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelmektedir² ve dilimizde komünikasyon, haberleşme veya bildirişim sözcükleri ile tanımlanmaktadır.³ İletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşim, değiş tokuş ve paylaşım bulunduğu söylenebilir.⁴

Türk Dil Kurumu sözlüğünde iletişim aşağıdaki şekillerde tanımlanmaktadır;

1. Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon. 2. Bir düşüncenin, bir duygunun yüz anlatımı, el, kol ve baş hareketleri, konuşma yoluyla ya da yazı, telefon, radyo, televizyon gibi bildirişim araç ve gereçlerinden yararlanarak bir kimseden başka bir kimseye iletimi. 3. Bilgi ve deneyim alışverişi. 4. Bir bilginin, bir haberin, bir niyetin, bir konuşmanın ilkel veya gelişmiş bir işaret sisteminden yararlanılarak bir zihinden başka bir zihne yahut da bir merkezden başka bir merkeze ulaştırılması.⁵

İletişim, insanın içinde bulunduğu koşullar altında, bilgi, duygu, düşünce, istek ve beklentilerini bir başka kişi, grup ya da toplumla, ortak semboller kullanarak, paylaşılan anlamları çeşitli yol ve yöntemlerle aktarıp etkileştiği ve sürekli kıldığı kişisel ve toplumsal ilişkiler sürecidir.⁶

¹ Narula Uma, *Communacation Models*, Published by Atlantic, New Delhi, 2006, s.1.

² Köknel Özcan, *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar Yayınevi, 7. Basım, 1997, s.34.

³ Baltaş, Zuhâl - Baltaş, Acar, *İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz Bedenin Dili*, Remzi Kitabevi, 14. Basım, 1992, s.19.

⁴ Zillioğlu, Merih, *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993, s.22.

⁵ <http://www.tdk.gov.tr> 01.05.2009.

⁶ Sabuncuoğlu Zeyyat - Gümüş Murat, *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Mart 2008, s.6.

İnsanlararası iletişim; kişilerin birbirlerine bilinçli veya bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini aktarmak istedikleri bir süreçtir.⁷

İletişim kavramının tek ve geçerli bir tanımını yapmak oldukça güç olmakla birlikte iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir.⁸

İletim paradigmasına göre, Devito, iletişimi, “kanallar ve gürültü engelleri ile göndericiden alıcıya bir mesajın iletilmesi süreci ya da eylemidir” şeklinde tanımlamaktadır.⁹ Gerbner ise iletişimi mesajlarla etkileşim olarak tanımlamaktadır.¹⁰

Narula iletişimi, kendimizle ve başkalarıyla iç ve dış dünyayla etkileşimdir şeklinde ifade etmektedir.¹¹

Robbins’e göre iletişim anlamların anlaşılması ve iletilmesini içerir.¹²

Bilgiyi paylaşma etkinliği ya da insanlar arasında simgesel etkileşim olarak da tanımlanmaktadır.¹³

Hedefin davranışlarını etkilemek amacıyla, sözlü ya da sözsüz araçlarla zihin yönlendirme faaliyetidir.¹⁴

Geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç, bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Bu yapıyla iletişim, işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur.

Dar anlamda iletişim ise, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir.¹⁵

İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.¹⁶

İletişim, insanın (homo sapiens ya da diğer akıllı iletişimcilerin) semboller oluşturması ve bu sembollerin diğer insanlar tarafından yorumlanmasına dayalı bir süreçtir.¹⁷

⁷ Baltaş - Baltaş, a.g.e., s.26.

⁸ Gürgen Haluk, “İletişim Süreci ve Öğeleri”, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, ed. Ferruh Uztuğ, Anadolu Üniv. Eskişehir, 2003, s.27.

⁹ Cleary, Sandra, *The Communication Handbook: A Student Guide To Effect Communication*, Juta Academic, 2004, s.46.

¹⁰ Cleary, a.g.e., s.47.

¹¹ Narula, a.g.e., s.2.

¹² Robbins, Stephan P., *Organizational Behaviour*, Eleventh, Edition, Prentice Hall, 2005, s.299.

¹³ Okay, Ayla, “Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği”, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, ed. Rüyeyde, Akyürek, Anadolu Üniv. Yayını No:1643, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:859, Eskişehir, 2005, s.3

¹⁴ Tutar, Hasan -Yılmaz, M. Kemal, *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.7.

¹⁵ Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Basım, Bursa, 1996, s.24.

¹⁶ Dökmen, Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, 2003, s.19.

¹⁷ Davis, Foulger, “An Ecological Model of the Communication Process”, 2004.

<http://davis.foulger.info/papers/ecologicalModelOfCommunication.htm> 04.05.2009.

İletişim, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanabilir.¹⁸

İletişim kısaca deneyimlerin paylaşılması olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre bütün canlı organizmalar deneyimlerini paylaşabilmektedirler. İnsan iletişimini diğer iletişimlerden farklı kılan özellik, semboller oluşturması ve bu sembolleri kullanmasıdır. O halde insan iletişimini iki ya da daha fazla kişi arasında anlam yaratma süreci olarak da ifade edebiliriz.¹⁹

Kişilerarası iletişimin, bir kimseden diğerine, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların, olayların ve kanaatların sözlü veya sözsüz olarak aktarılması işlemleri şeklinde tanımlanması mümkündür. Başka bir ifade ile bir kişiden diğerine anlayışın aktarılmasına iletişim denilmektedir.²⁰

Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duyguları taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleridir.²¹

2. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

İletişim süreci, göndericinin bazı düşünceleri, problemleri, duyguları veya görüşleri hedefe gönderme isteğiyle başlar.²²

McQuail'e göre iletişim süreci; iletileri aktarma çalışmalarının tümünü, insanları bağlayan kanalları, iletileri aktarmak için kullanılan simgesel şifreleri (code) ve dilleri, iletilerin alındığı ve yığıldığı araçları, iletişim olay ve ilişkilerini düzenleyen ve tanımlayan yasaları, adet ve kuralları içerir. Bu öğelerin her biri toplumun kültürü ve yapısı ile şekillenir.²³

Aşağıdaki şekilde iletişim süreci ve temel öğeleri gösterilmektedir;

¹⁸ Zillioğlu, a.g.e., s.7.

¹⁹ Tubbs, Stewart L.- Moss, Sylvia, *Human Communication*, 6. ed., McGraw Hill Inc, 1991, s.8.

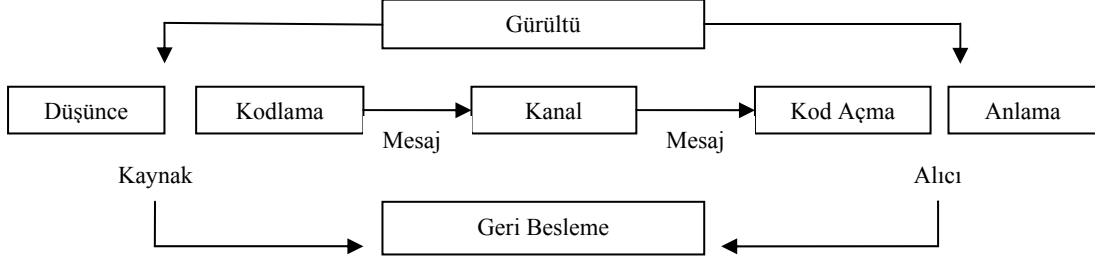
²⁰ Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000, s.207.

²¹ Oskay, Ünsal, *İletişimin ABC'si*, ikinci basım, Simavi Yayınları, 1994, s.15.

²² Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.21.

²³ Erdoğan, İrfan - Alemdar, Korkmaz, *İletişim ve Toplum Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar*, Bilgi Yayınevi, birinci basım, 1990, s.52.

Şekil 9. İletişim Süreci Modeli



Kaynak: Odabaşı, Yavuz - Oyman Mine, “Pazarlama İletişimi Yönetimi”, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2005, s.16.

2.1. Kaynak/Gönderici

Gönderici, mesajı (duygu, düşünce, bilgi) alıcıya iletme amacıyla iletişimi ilk başlatan birimdir. Kaynak, mesajı ileten insan veya insan grupları olup, iletişim sürecini başlatan temel öğedir. Mesajın kodlayıcısı olarak kaynak, bilgi, fikir, duygu, kanı, olay hakkındaki izlenimlerini zihinsel işlemlerden geçirerek bunları sözcüklere, sayılara, şekillere, hareketlere ve sembollere dönüştürür. Diğer bir deyişle iletişim önce göndericinin zihinsel süreci ile başlar.²⁴ Gönderici, bir mesajı kodlayarak, arzu ettiği tepkiyi gerçekleştirmek için alıcıya gönderen unsurdur. İletişimin başlangıç noktası olup, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı mesajları, simgeler aracılığıyla alıcıya gönderen kişi, grup veya kuruluştur. Bu nedenle kaynak, iletişimin etkililiğinde bilgili olmalıdır; kodlama yapabilmelidir; davranış düzlemine, statüsüne ve rol davranışına uygun davranış sergilemelidir; alıcı/hedef tarafından iyi tanınan biri olmalıdır.²⁵

Gönderici niteliğindeki birim, konuşan, yazan, çizen bir birey olabileceği gibi; gazete, televizyon, yayınevi gibi bir örgüt de olabilir. Gönderici, mesajın yaratıcısıdır; iletişim sürecini başlatmadan önce, bir düşünce yaratmalı ya da bir olgu seçmelidir. Çünkü alıcıya iletilecek olan düşünce ya da olgu, iletişimin içeriğini, mesajın temelini oluşturur.²⁶

Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir. Göndericinin iletmediği mesajın sağlıklı olması için her şeyden önce kendi bilinçli varlığı ile bilinçaltı varlığı arasında bir dengenin bulunması gerekir, öte yandan gönderici, iletmediği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır.²⁷

²⁴ Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.450.

²⁵ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.13.

²⁶ Bolat, Salih, “Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 12,1996, ss.75-80, s.76.

²⁷ Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.e., s.26.

Birçok etken kaynağı etkilemektedir. Bu etkenler kaynağın iletişim becerisi, tutumları, deneyim ve bilgi düzeyi ile çevresel ve toplumsal, kültürel ve ekonomik öğelerdir.²⁸

2.2. Mesaj

Kaynaktan alıcıya gönderilen bir uyarı, bilgi, görüş ya da davranışın kaynak tarafından semboller kullanılarak kodlanması mesaj adını alır.²⁹ Mesaj, gönderici tarafından kodlanan fiziksel bir üründür.³⁰

Burada iki nokta önem taşır; mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir, açık, net ve kesinlik taşımasını ifade eder. Mesajın içeriği ise, iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir. Bu bilgi ve düşüncelerin hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak sistematik bir şekilde aktarılması gerekir. Özellikle, alıcının eğitsel ve sosyal düzeyi ve diğer özelliklerine uygun içerikte bir mesaj hazırlanmasına özen gösterilmelidir.³¹

Mesajla ilgili bir diğer önemli nokta da mesajın amacı, stili, içeriği, gönderiliş şekli gibi konulardır.

Mesajın sadece sözel anlamda değil sözsüz iletim biçimi de önemlidir. Çünkü kişi sadece sözel değil sözel olmayan mesajları da yorumlamaktadır.

2.3. Simge (Sembol)

İnsan iletişiminin temel özelliği simge yapması ve yaptığı simgelerle doğal ve toplumsal çevresini açıklaması ve anlamlandırmasıdır.³²

Sembol, insanların geliştirdiği ve bir anlama geldiği varsayılan her şeydir. İnsanlar bu semboller yardımı ile yaşadıkları tecrübeleri, aldıkları uyarıları anlar, zihinlerine kaydeder, depolar, tekrar hatırlar ve başkaları ile iletişimde kullanır.³³ Simgeler, bir tür özetleme, kestirme anlatımlardır.³⁴

Semboller; kelimeler, rakamlar, resimler, sesler ya da fiziksel işaretler (el kol hareketleri) ya da hareketler olabilir.³⁵

Kişilerin kendi aralarında ortak bir anlayışa ulaşmaları; olayları, değerleri, kavramları, duyguları ve hatta nesnelere herkesin aynı anlamda kavrayacakları şekilde sembolleştirmelerine bağlıdır.³⁶

²⁸ Şakar, Özlem - Küçükaslan, Nazife, *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*, Ekin Kitabevi, 2003, s.8-9.

²⁹ Şakar - Küçükaslan, a.g.e., s.9.

³⁰ Robbins, Stephan P., *Organizational Behaviour*, eleventh edition, Prentice Hall, 2005, s.300.

³¹ Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.e., s.26.

³² Zillioğlu, a.g.e., s.107.

³³ Koçel, a.g.e., s.423.

³⁴ Zillioğlu, a.g.e., s.110.

³⁵ Griffin, Ricky W. - Moorhead, Gregory, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South Western Cengage Learning, 2009, s.284.

³⁶ Eroğlu, a.g.e., s.208.

Gerbner (1967) iletişimin; kültürde paylaşılan sembolik ya da temsili olaylardan meydana geldiğini belirtmektedir. Mesaj sistemleri sosyal etkileşimlerin ortak değerleridir.³⁷

2.4. Kanal

Bir mesajın kaynaktan, alıcı hedefe iletilmesini sağlayan araçtır. Mesajın kaynaktan hedefe ulaşmasını sağlayan bu araca kanal denir.

İletişim sürecinde göndericinin amaçları doğrultusunda alıcıya gönderdiği mesajları taşıyan ortam, yöntem ve tekniklerdir şeklinde de tanımlanabilir. Kişilerarası iletişimde, her bir duyu organımız iletişim kanalı işlevi görmektedir. Gönderici, mesajını bir araç ya da yöntem yardımı ile alıcının duyu organlarından en az birine iletmek zorundadır. Kişilerarası iletişim sürecinde mesaj, ne kadar çok duyu organı tarafından algılanırsa iletişimin etkinliği o oranda artmaktadır.³⁸

İnsanların mesajı elde etmesi ve anlamlandırması duyuları (işitme, dokunma, tatma, görme, koklama) sayesinde gerçekleşmektedir. Duyular kişilerarası iletişimde oldukça önemlidir. Ayrıca bir diğer önemli ayırım da mesajların sözlü ya da sözsüz kanallarla iletilmesi konusudur. Sözlü iletim, ne söylendiğidir. Sözsüz iletişim ise; göz teması, sesin niteliği, dokunma, yakınlık, vücudun duruş şekli, dış görünüm gibi çok sayıda sözsüz anlamı içerir.

Organizasyon bağlamında iletişim kanalları ise resmi (formal) ve resmi olmayan iletişim kanalı (informal) olarak ayrılmaktadır.³⁹

Formal haberleşme kanalı; şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verilmesidir.

İnformal haberleşme kanalları ise, özellikle tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tanımlanabilir.⁴⁰

Kanallar, göndericinin düzenlediği mesajları alıcıya ulaştırın nesnel araçlardır. Buna göre, yüz yüze olan karşılıklı bir konuşmada, seslerin ulaşmasını sağlayan hava bir iletişim kanalı sayılır. Bundan başka, mektup, telefon, telgraf, telsiz ve faks gibi telekomünikasyon araçları; gazete, dergi, kitap, broşür ve bildiri gibi basılı yayınlar; sinema ve tiyatro gibi görsel sanatlar; radyo ve televizyon gibi elektronik kitle iletişim araçları, günümüzün en yaygın iletişim kanallarını meydana getirmektedirler.⁴¹

İletişim kanalı iletişimin türüne bağlı olarak değişik biçimlerde karşımıza çıkabilir.

³⁷ Stephenson, William, "Consciring: A General Theory For Subjective Communicability", *Communication Yearbook 4*, ed. Dan Nimmo, An Annual Review, Published by the International Communication Association, 1980, s.7.

³⁸ Kazu, İbrahim Yaşar - Yeşiltaş, Cabir, "Toplum Destekli Polislik Anlayışında İletişim Yeterliliklerinin Önemi", 2009, http://www.caginpolisi.com.tr/v1/yazdir.php?art_id=1565 17.05.2009.

³⁹ Heath, Robert Lawrence - Bryant, Jennings, *Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts and Challenges*, Lawrance Erlbaum Associates Inc, Second Edition, 2000, s.80.

⁴⁰ Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s.424.

⁴¹ Eroğlu, a.g.e., s.214.

Kişilerarası iletişim; kaynak ile hedefin yüzyüze gelmesiyle gerçekleşir. Kitle iletişimi ise; kaynak ve hedefin birbirinden uzak olduğu durumlarda, kitle iletişim araçları kullanılarak yapılan iletişimidir.⁴²

2.5. Hedef/Alıcı

İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye iletişim sürecinde alıcı adı verilmektedir.⁴³ İletişim sürecinin tamamlanması için hedeften geri besleme dediğimiz cevap beklenir.⁴⁴

İletişim sürecinin son aşaması alıcıdır. Bir kişi ya da bir grup olabilir. Alıcı, gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine ve biraz da çıkarlarına uygun biçimde değerlendirir. Pozisyonu pasiftir. Aldığı mesajı kaynağına iletince aktif pozisyona geçer. Karşılıklı konuşma örneğinde bu gerçek izlenir. Ancak kitle iletişim araçları yoluyla, örneğin, bir radyo ya da gazete aracılığıyla mesajın kaynağına (göndericiye) dönme durumu söz konusu değildir. Alıcının başarı şansı önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlemesine bağlıdır, öte yandan görüşme varsa iyi bir dinleyici olması gerekir.⁴⁵

Başarılı ve etkili bir iletişim biçimi için en önemli unsurlardan biri de, gönderici tarafından formüle edilerek gönderilen mesajın, alıcı tarafından amaca ve niyete uygun bir şekilde anlaşılmasıdır. Buna göre, alıcının aldığı mesajın algılanması ve çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bilgiler, fikirler, duygular, olaylar ve kanaatlar; eğer göndericinin bunları kodlarken zihninde tasarladığı anlamın aynı ise iletişimin etkinliğinden söz etmek mümkündür. Ayrıca, göndericinin alıcıya gönderdiği mesajın içeriğinde çoğunlukla alıcıdan beklenen bir davranış ve tavır vardır. Alıcı, gönderilen anlamları tam olarak algılamamanın ve çözümlenmenin ötesinde, mesajın içeriğinde öngörülen ve kendinden yapması beklenen davranışları gösterdiği zaman, gerçek anlamda etkili iletişim meydana gelmiş olacaktır. İletişimin etkinliği ve başarısı, kaynağın gönderdiği mesaj doğrultusunda gösterilen davranış ve tavır değişikliği olduğuna göre, bu durum aşağıdaki şekilde oldukça açık bir tarzda gösterilmektedir.

Şekilde görüldüğü üzere, kaynağın alıcıya yönelttiği mesaj alıcı tarafından A, B, C fikirleri şeklinde algılanarak yorumlanabilir. Eğer, kaynak mesajı yalnızca A fikri olarak kodlamış ve buna bağlı olarak da alıcıdan belirli bir davranış değişikliğini bekliyorsa, alıcının gönderilen mesajı A fikri olarak çözümlenmesi ve anlaması, iletişimin tamamlanması anlamına

⁴² Şakar - Küçükaslan, a.g.e., s.15.

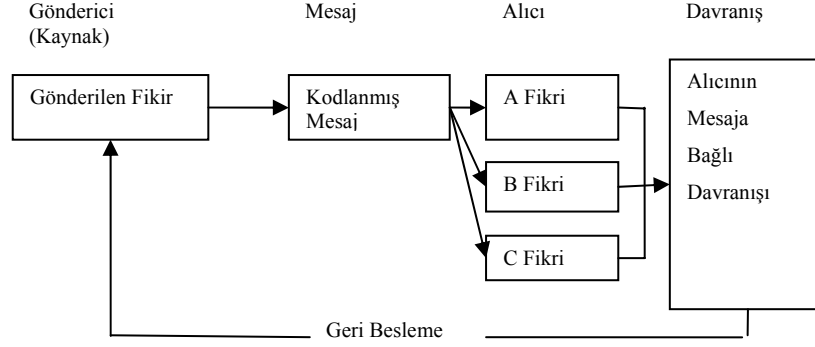
⁴³ Gürgen, a.g.e., s.34.

⁴⁴ Şakar - Küçükaslan, a.g.e., s.22.

⁴⁵ Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.e., s.26.

gelecektir. Etkili bir iletişimden söz edebilmek için alıcının, doğru anladığı mesaj doğrultusunda bir davranış göstermesi gerekecektir.⁴⁶

Şekil 10. İletişim Sürecinde Alıcının Davranışı



Kaynak: Eroğlu, a.g.e., s.213.

2.6. Kodlama ve Kod Açma

Göndericiden alıcıya aktarılmak istenen anlamların, gönderilebilir mesajlar haline çevrilmesi işlemine “kodlama” denilmektedir. Kaynak, kendisinin bilgilerini, fikirlerini, duygularını, değerlerini, tutum ve kanaatlerini sistematik bir semboller seti haline dönüştürerek, mesela, zihnindeki bu anlamları, alıcı tarafından anlaşılabilir ifadeler biçiminde örgütleyerek, alıcıya mesajını ulaştırma amacına sahiptir.⁴⁷

“Kodlama”, kısaca gönderilecek mesajın hazırlanması, inanç, duygu, düşünce veya davranışın iletmeye hazır hale getirilmesidir. Kodlama mesajın anlama dönüştürülmesidir.⁴⁸

Mesajın kodlanması sonucu oluşan mesajların içerdiği bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutum ve değerlerin, başka bir ifade ile alınan mesajların taşıdığı anlamların, alıcı tarafından algılanarak zihninde anlaşılır bir hale getirilmesine de “kodların çözülmesi” adı verilmektedir. Bir diğer deyişle mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecidir.⁴⁹ Aslında, iletişimin alıcı tarafınca kodların çözülmesi, gönderici tarafınca yapılan kodlamanın tam zıttı olan bir zihinsel işlemdir.⁵⁰ Alıcı kodlama esnasında pasif durumda iken, kod açma sırasında aktif duruma geçmektedir.⁵¹

Gönderici mesaj ya da fikri alıcıya göndermeden önce uygun kodlarla kodlamaya ihtiyaç duyar. Kodlamanın içinde olan anlam başkalarınca algılanabilir ve açık olmalıdır. Kodlama sözel ya da yazılı olabildiği gibi sözsüz de olabilir. Aynı zamanda bir mesaj için

⁴⁶ Eroğlu, a.g.e., s.212-213.

⁴⁷ Eroğlu, a.g.e., s.215.

⁴⁸ Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.24.

⁴⁹ Gürgen, a.g.e., s.32.

⁵⁰ Eroğlu, a.g.e., s.215.

⁵¹ Griffin - Moorhead, a.g.e., s.285.

birden fazla kod kullanılabilir. Örneğin; bir kişiye “gel” denildiğinde bu hem sözle hem de aynı zamanda beden diliyle kodlanabilir.⁵²

2.7. Geri bildirim (Feedback)

İletişim sürecinin dayandığı temel unsurlardan bir diğeri de, hiç kuşkusuz kullanılan geri besleme “feedback” mekanizmasıdır.⁵³ “Feedback” kısaca ileti gönderen konuşmacıya dinleyicinin verdiği yanıt şeklinde tanımlanabilir. Eğer bu pozitifse konuşmacı da olumlu, negatifse olumsuz etki uyandırır. Her iki halde de konuşmacı iletişimi feedback’in özelliğine göre ayarlar.⁵⁴

İletişimde mesaj alıcı tarafından anlaşılmıyor veya eksik anlaşılıyor ve iletiliyorsa buna “negatif geri bildirim”; alıcı, mesajı tam olarak algılar ve bunu göndericiye doğru biçimde iletirse buna da “pozitif geri bildirim” denir.⁵⁵ Ayrıca kaynağın nötr olduğu durum da söz konusu olabilir. Kaynak olumlu ve olumsuz tepki alırsa, kendi davranışını yeniden belirlemektedir. Ancak, nötr tepkide davranışını saptama imkanından yoksun kalmaktadır. Kaynak, böyle durumlarda iletisinin alıcısına ulaştığından da kuşkuludur.⁵⁶ Olumsuz geribildirim ise tepkisiz kalmaktan daha iyidir.⁵⁷

Geriye bilgi akışı yani feedback’i olmayan bir haberleşme “tek yönlü haberleşme”dir; feedback sayesinde bir haberleşme “çift yönlü haberleşme” olur.”⁵⁸

2.8. Paylaşılan Anlam

Paylaşılan anlam, alıcılar ile göndericinin mesajı aynı şekilde yorumlamasıyla sonuçlanan bir karşılıklı anlayışı ifade etmektedir. Kaldı ki bu zaten tüm iletişimde beklenen temel amaçtır. Anlam iletişim sürecinin anahtarı olup, toplumsal yaşantılar nedeniyle kültürel boyutu yanında bireyin yaşantısıyla ilişkili öznel boyuta da sahiptir.⁵⁹

2.9. Ortam

Ortam, iletişimin gerçekleştiği durumu ya da çevreyi ifade etmektedir. Ortam iletişimin etkinliğinde önemli bir unsurdur, çünkü ortam, iletişim eyleminin içeriğine, kalitesine ve etkililiğine etkide bulunabilmektedir. Ortam dört biçimde olabilir: fiziksel, kronolojik, kültürel ve sosyal.

Fiziksel ortam: İletişimin meydana geldiği gerçek anlamda fiziksel yeri, yani mekan (işyeri, ev, konferans salonu, plaj vb.) ifade etmektedir.

⁵² Cleary, a.g.e., s.3-4.

⁵³ Eroğlu, a.g.e., s.214.

⁵⁴ Erdoğan - Korkmaz, a.g.e., s.53.

⁵⁵ Kazu - Yeşiltaş, a.g.m.

⁵⁶ Bülbül, A. Rıdvan, *Uluslar Arası İletişim*, Damla Ofset, 3. Baskı, 2000, s.8.

⁵⁷ Mısırlı, İrfan, *Genel ve Teknik İletişim: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.6.

⁵⁸ Koçel, a.g.e., s. 425.

⁵⁹ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.18.

Kronolojik ortam: İletişimin ve etkileşimin gerçekleştiği zamanı, tarihi belirtir. (mesai saatleri içinde, mesai sonrası, yoğun iş dönemi gibi). Örneğin, bir yönetici ile astı arasındaki iletişimin ya da birlikte yudumlanan bir kadeh şarabın hangi ortamda, saat kaçta olduğu belirleyicidir. Bu iş saati içinde mi, tatil de mi, mesai sonrasında mı paylaşılmıştır? Bu zaman dilimi etkileşimi azaltır ya da çoğaltabilir.

Kültürel ortam: İletişim kuran kişilerin kültürel, etnik, ulusal, uluslararası ve/veya organizasyonel geçmişiyle ilgilidir. Yerel halk ile turist, bir Türk ile bir Malezyalı, bir öğrenci ile bir profesör arasındaki iletişim örnek sayılabilir.

Sosyal ortam: İletişimin tarafları arasındaki sosyal ilişkileri ifade etmektedir. Yaş farkları, benzerlikler, kişilik uyumu, mesai dışı arkadaşlık gibi sayılabilir.⁶⁰

2.10. Gürültü

Bu bağlamda, kaynak ile alıcı arasındaki mesaj alış verişi sırasında, kanallarda meydana gelen bir karışıklığa ve iletişim sürecini engellemeye yönelik istenmeyen durumlara gürültü demek mümkündür. Etkili iletişimi önleyen, en azından doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan dış müdahaleler ve karışıklıkların tamamına gürültü denilebilir.⁶¹

Yukarıda belirlenen iletişim süreci kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır. Eğer alıcı istenilen yönde bir eyleme geçer ve amaca uygun biçimde davranışta bulunursa iletişim sürecinin başarısından söz edilebilir⁶²

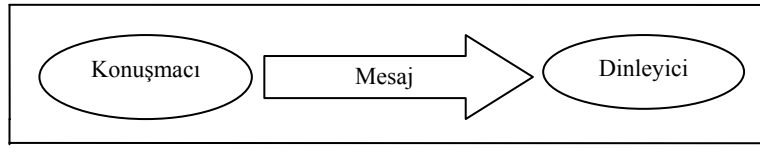
3. Temel İletişim Süreci Modelleri

Zaman içerisinde farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur.

3.1. Aristo'nun İletişim Süreci Modeli

Antik yunan filozofu olan Aristo'nun modeli, bilinen en eski iletişim modeli olarak kabul edilmektedir. Aristo, iletişimi geniş dinleyici kitlesine güzel söz söyleyen (orator) kişi boyutunda sunmuştur. Aristo'nun modelinde konuşan kişi, mesaj ve dinleyici bulunmaktadır.⁶³

Şekil 11. Aristo'nun İletişim Süreci Modeli



⁶⁰ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.18-19.

⁶¹ Eroğlu, a.g.e., s.214.

⁶² Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.e., s.26.

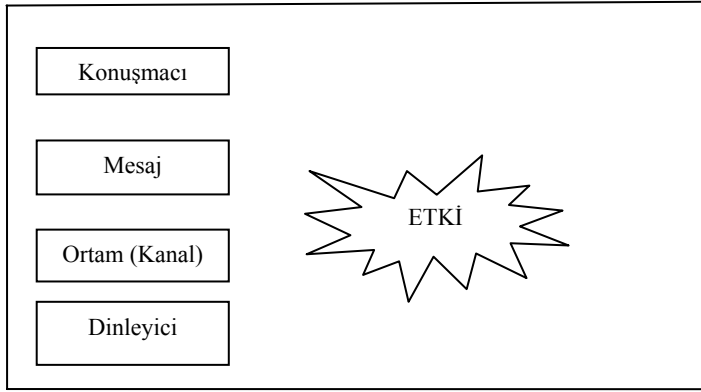
⁶³ Croft, Richard S. "Communication Theory", 2004, <http://www2.eou.edu/~rcroft/MM350/CommModels.pdf> 21.05.2009.

Şemayı incelendiğinde bunun sözlü bir iletişimi içerdiği görülmektedir. Oysa sözlü olmayan iletişim modelleri de vardır.⁶⁴

3.2. Laswell'in İletişim Süreci Modeli (1948)

Politika bilimcisi olan Harold Laswell'in modeli, 1948'de "Kim, neyi, hangi kanaldan, kime, hangi etkiyle" sorusu ile şekil almıştır.⁶⁵ 1948'de Lyman Bryson'un editörlüğünü yaptığı "Fikirlerin İletişimi" (The Communication of Ideas) adlı eserinde önerilen bir formüldür.⁶⁶ Laswell'in modeli iletişimin etkisini belirlemek için düşünülen çeşitli faktörleri içermektedir. Model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.⁶⁷

Şekil 12. Laswell'in İletişim Süreci Modeli (1948)



Laswell'in modelinde geri besleme (feedback) beklenmemektedir dolayısıyla, tek yönlü bir iletişim modelidir. Bunun nedeni modelde dinleyicilerin duygulandırılması ya da kontrol amacıyla etkilenmesi amaçlanmıştır.⁶⁸

3.3. İletişimde Shannon ve Weaver Modeli (1949)

Claudia E. Shannon ve Warren Weaver'in "Matematiksel İletişim Kuramı", Bell telefon araştırma laboratuvarlarında iletişim kanallarının (telefon kablosu ve radyo dalgası) en verimli biçimde kullanabilme yollarının aranması çalışması sonucu oluşturulmuş bir modeldir.⁶⁹

⁶⁴ Bülbül, a.g.e., s.5-6.

⁶⁵ Croft, a.g.m.

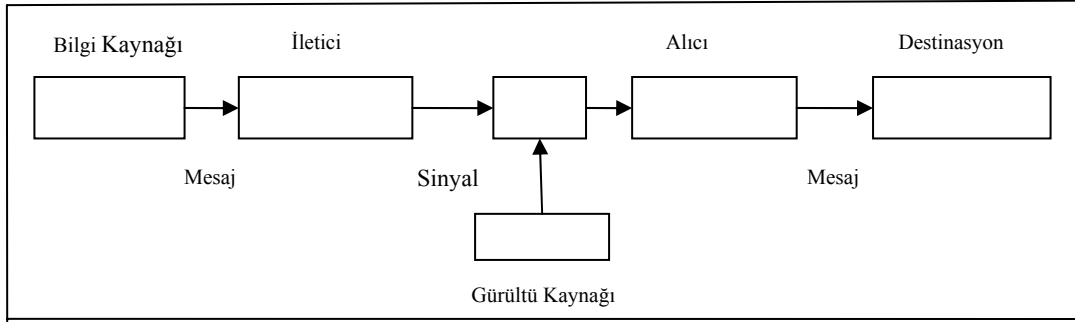
⁶⁶ Erdoğan - Korkmaz, a.g.e., s. 64.

⁶⁷ Croft, a.g.m.

⁶⁸ Taiwo, Babalola Emmanuel - Clara, Babalola Adejoke, "The Place of Functional Communication in Self-Help Development Projects Among Adults in Osun State, Nigeria (1985-1999)", *Nordic Journal of African Studies* 13(3), 2004, ss.319-342, s.325.

⁶⁹ Erdoğan - Korkmaz, a.g.e., s.62.

Şekil 13. Shannon ve Weaver'ın Matematiksel İletişim Kuramı



Shannon Weaver modelinin Laswell'in modelinden farklılığı, modele gürültü sorununun da gerekli olduğu görüşünün eklenmesidir. Fakat bu modelde tek yönlüdür.⁷⁰

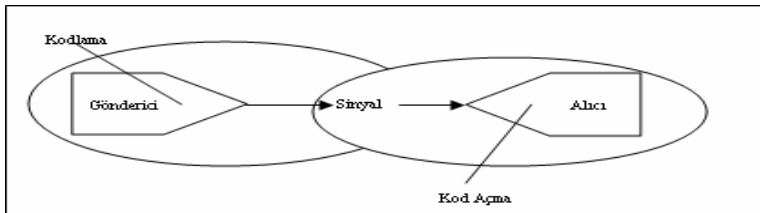
Shannon ve Weaver, Aristo modelindeki “sözün” yerine “sinyal”i almış, ayrıca “kaynak”la “hedef”in arasına alıcı ve verici koyarak, daha gelişmiş bir modele ulaşmışlardır.⁷¹

3.4. Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (1954)

Wilbur Schramm, iletişimi bağımsız bir disiplin olarak ele almış ve farklı sorular sorarak farklı iletişim süreci modelleri geliştirmiştir.

Schramm gönderici ve alıcının “tecrübe alanları”nı göz önüne alarak geliştirdiği model aşağıda yer almaktadır. Gönderici kendi tecrübe alanına göre mesajı kodlayarak göndermektedir. Alıcı ise kendi tecrübe alanına göre mesajı çözmektedir. Aşağıdaki şekilde mesaj gönderici ve alıcının ortak tecrübe alanının keşiştiği yerde bulunmaktadır.⁷²

Şekil 14. Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (a) (1954)



Schramm'ın bir diğer modelinde de alıcıdan göndericiye doğru olan geri besleme (feedback) fikri görülmektedir. Bu model de iletişimde süreklilik söz konusudur ve etkileşime izin vermektedir. Model aşağıdaki şekildedir;⁷³

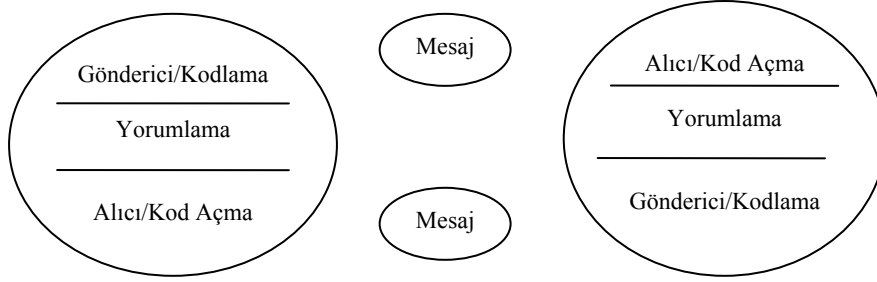
⁷⁰ Taiwo - Clara, a.g.m., s.325.

⁷¹ Bülbül, a.g.e., s.7.

⁷² Croft, a.g.m.

⁷³ Croft, a.g.m.

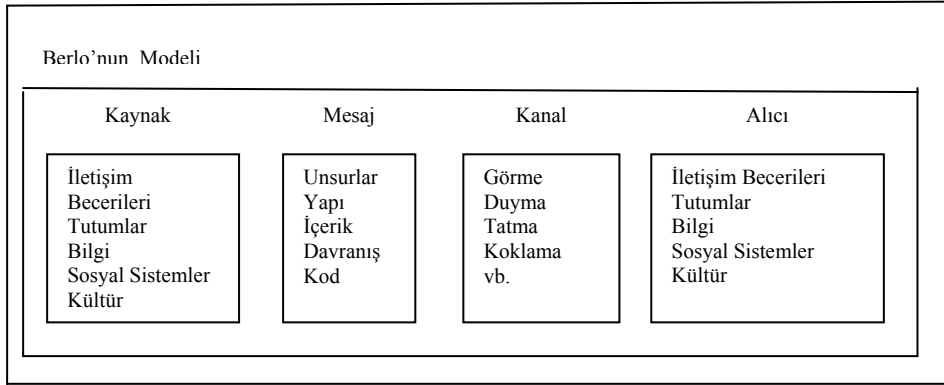
Şekil 15. Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (b) (1954)



3.5. Berlo'nun İletişim Süreci Modeli (1960)

İletişim sürecinde yer alan modellerden biri de Berlo'nun modelidir. Berlo'nun 1960'da yayımladığı "İletişim: Teoriye Giriş ve Uygulama" (Communication: An Introduction to Theory And Practice) adlı eserindeki modelde, süreçte yer alan öğeler; a) iletişim kaynağı (kodlayıcı), b) mesaj, c) kanal ve d) alıcı (kod çözücü) olarak sıralanmaktadır.⁷⁴ Ayrıca model belirli tecrübe faktörlerinin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.⁷⁵

Şekil 16. Berlo'nun İletişim Süreci Modeli (1960)



4. İletişim Sürecinin İşleyişi

4.1. Tek yönlü iletişim (Eylem) Modeli

Bu model mesaj gönderen üzerine odaklanmıştır. Bir kişi (gönderen), bir diğerine (alıcı) bir mesaj gönderir ve alıcı bu mesajı alır. Doğrusal model olarak da adlandırılan bu modelde mesaj gönderenden alıcıya ulaşır ve sonrası yoktur. Kısaca tek yönlü olarak işler. Oysa toplumsal bir konuşma yapan bir konuşmacı, konuşma ortamında dinleyenlerin sözlü ve sözsüz geribildirimlerini alması gerekir. Modelde bu geribildirim veya etkileşim yer almamaktadır.⁷⁶

Bu tür bir iletişimde kaynak, bir kişi, hedef bir veya daha fazla olabileceği gibi, bunun tersi de olabilir. Tek yönlü iletişim biçiminin en sık gerçekleştirildiği şekil, kaynağın tek,

⁷⁴ Heath - Bryant, a.g.e., 2000, s.61.

⁷⁵ Croft, a.g.m.

⁷⁶ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.24.

hedefin birden fazla kişiden oluşmasıdır. Bu tür iletişimde amaç mesajı hedefe ulaştırmak olduğu için kaynak mesajı gönderdiğinde, hedeften geri bildirimde bulunmasını beklemeyebilir.⁷⁷

4.2. Karşılıklı (Çift Yönlü) İletişim Modeli

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli süreçtir.⁷⁸

Karşılıklı iletişim modelinde, eylem modeline yeni bir eleman eklenmekte, yani kaynaktan gönderilen mesajı alan alıcı, mesajı gönderene bir başka mesajla karşılık vermektedir. Yani geribildirim elemanı modele dahil edilmektedir. Ancak, burada bir sıra söz konusudur. Önce kaynak mesajı gönderir, bu aşama tamamlandıktan sonra alıcı çözümlendiği bu mesaj karşılığında yeni bir mesaj kodlayarak geri bildirimde bulunmaktadır. Burada dairesel bir akış söz konusudur. A'dan B'ye, B'den A'ya; tekrar A'dan B'ye süre giden bir süreç devam etmektedir.⁷⁹

4.3. Etkileşimli İletişim Model

Eylem ve karşılıklı iletişim modellerinde öne çıkan “etki-tepki”, “neden-sonuç” ilişkili iletişim eylemi yerine, etkileşimli modelde, iletişim tarafları eş zamanlı olarak mesaj alıp verebilmektedir. Modeldeki temel varsayım, iletişimden tarafların kaçınmayacağı, tek doğrultuda değil birçok doğrultuda iletişimin sürekli devam edeceği düşüncesidir. Mesaj gönderme ve mesaj alma ayrı ayrı faaliyetler değildir, eşzamanlı ortaya çıkan eylemlerdir.⁸⁰

4.4. Uzlaşmacı İletişim Modeli

İlk üç modelde, kaynak, alıcı, mesaj ve geri bildirim elemanlarına yönelik yön belirtici mekanik özellik söz konusudur. Uzlaşmacı modelde, temel odak noktası iletişim taraflarının kafasında meydana gelenler yani, “anlamın yorumlanması” konusudur. Bu bağlamda, alıcı iletişimin edilgin tarafı olmayıp kendi gerçekliğini kendi kafasında yaratmaktadır. Mesaj gönderenin alıcıdan beklentisi, alıcının gerçekliği ve ürettiği anlamla örtüşmeyebilir. “Anlamın müzakeresi” olarak tanımlanan bu ilişkide, mesajı gönderen, mesajı alana “ne anladığını”, mesajı alan ise, gönderene “ne anlatmak istediğini” sormak ve böylece uzlaşmak durumundadırlar.⁸¹

⁷⁷ Mısırlı, a.g.e., s.10.

⁷⁸ Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yayını no:10, Bursa, 1982, s.166.

⁷⁹ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.24-25.

⁸⁰ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.25.

⁸¹ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.25.

5. Örgütsel İletişimin Tanımı

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar birer örgüt olarak tanımlanabilir.⁸²

Örgütsel iletişim; örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ve çevresi arasında girişilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.⁸³

Koçel'e göre örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir.⁸⁴

Örgütsel iletişim; örgütün iç ve dış çevresi arasında ileti alış verişidir. Örgüt üyelerinin bilgileri, sistematik olarak örgüt çalışanlarına, ilgili şahıslara ve diğer kurumlara iletme sürecidir. Bir başka tanımla örgütsel iletişim, örgütün tüm çalışanlarının örgütün iç ve dış çevresi ile yapmış oldukları formel iletişimdir. Örgüt üyelerinin, örgütün dış çevresi ile informal iletişim biçimleri de söz konusu olabilir; ancak bu bir örgütsel iletişim değil, kişilerarası iletişimdir.⁸⁵

6. Örgütlerde Duygusal Zeka

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.

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.

⁸² Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7. bs., Alfa Basım Yayım, 2002, Bursa, s.309.

⁸³ Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.e., s.31.

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s.530.

⁸⁵ Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.141.

Bugün yaygın olarak kabul gördüğü gibi IQ bir işe kabul edilmeyi, duygusal zeka ise o işte yükselme ölçüsünü belirlemektedir.⁸⁶

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.⁸⁷ 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.⁸⁸

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:

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 çözüme becerileri,

Kuruluş içinde etkililik, katkıda bulunma isteği liderlik potansiyeli,

Arzu edilen yedi özellikten sadece birisi akademik; okuma, yazma ve matematikte başarılı olmaktır.

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 insiyatiftir.⁸⁹

İletişim ve enformasyon alanında önde gelen kişileri tanıttığı "The Highwaymen" adlı kitabında Ken Auletta, Felix Rohatyn adlı şahsın sözlerini şöyle aktarmaktadır: "Tüm anlaşmaların % 50'si duygusal, % 50'si ekonomiktir." Rohatyn bu sözleri ile iş dünyasında kişiliğin ve kişilik özelliklerinin yaptığı etki üzerinde durmaktadır.

⁸⁶ Acar Baltas, "Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Önemi", Baltas-Baltas Yönetim Eğitim, Danışmanlık, *Activeline*, Ocak 2002, s.3.

⁸⁷ Goleman, (2007), a.g.e., s.9.

⁸⁸ <http://www.emotionaliq.org> 22.09.2009.

⁸⁹ Goleman, (2007), a.g.e. s.22.

Yine yapılan bir araştırmaya göre; British Colombia’da 195 işverene, kadro seçerken en önem verilen niteliklerin ne olduğu sorulduğunda 187 işverenden şu yanıtlar alınmıştır; Bu kişilere göre en önemli özellik “sağduyu” idi. Sağduyuyu şöyle aıklamaktaydılar; “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 dergisinin 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 başarılıdırlar. 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.

Grldğu 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.⁹⁰

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.⁹¹ Duygusal yetkinliklerin temelini de iletişim becerileri oluşturmaktadır.

Amerika kalite vakfının 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.⁹²

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.⁹³

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

⁹⁰ Stein - Book, a.g.e., s.46.

⁹¹ Baltaş, (2002), a.g.m., s.8.

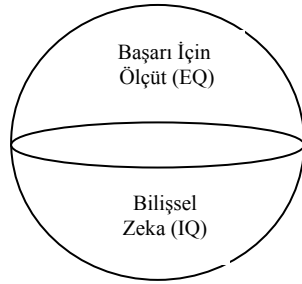
⁹² Cooper - Sawaf, a.g.e., s.xxxix.

⁹³ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.xl.

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 yönetimi de önemli etkiye sahip olmaktadır.⁹⁴ Yaylacı'da yüksek duygusal zekaya işaret eden pozitif kişilerarası ilişkiler ve güçlü sosyal ilişki ağlarının kariyerde başarı ve tatmini de beraberinde getirdiğini söylemektedir.⁹⁵

Bu noktada kişilerin bir iş için sahip olması gerekli nitelikleri ve bu işte başarılı olmak için gerekli tamamlayıcı nitelikler aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilebilir;

Şekil 17. Başarı Ölçütü Olarak EQ



İş yerine gelirken duyguları dışarıda bırakmak mümkün olmamaktadır. Gerek iş yerinde, gerekse özel hayatta yaşananlar ve bıraktıkları duygusal izler bireylerle beraber olurlar ve onlardan soyutlanmak mümkün değildir. Fakat aynı zamanda bu izler bireyin iş yerindeki davranışlarını da şekillendirir. Motivasyonu, üretkenliği, yaratıcılığı ve verimliliği etkiler. Konuya bir başka açıdan bakıldığında ise; hayatın büyük bir kısmı evde aile yerine, iş yerinde geçirilmektedir. Dolayısıyla iş yerinde duygular modern zamanların vazgeçilmez çalışma konularındandır. Hayat boyunca çalışanlara, duygularını dikkatle kontrol altında tutması ve bunu da sadece belli zamanlarda ve belli yerlerde yapması gerektiği öğretildi. Bu kural, özellikle iş hayatında çok geçerlidir. Çalışırken duyguları belli etmek, profesyonelliğe aykırı bir davranış olarak görülür. Herkes, en büyük hata ve pişmanlıklarının, fazlasıyla duygusal olmaktan kaynaklandığına inanır.⁹⁶ Ayrıca iş yerinde karar verilirken duyguların konu dışı bırakıldığını belirtmek için “Bunu kişisel olarak algılamayın tamamen işle ilgili” şeklinde yapılan açıklamalar da duyguların iş yaşamında uzakta tutulduğunu göstermektedir.

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

⁹⁴ Gürbüz, Sait - Yüksel, Murad “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008, ss.174-190, s.178.

⁹⁵ Yaylacı, a.g.e., s.128.

⁹⁶ Caruso - Salovey, (2007), a.g.e., s.9.

gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İş süreçlerinin heterojenliği ve karmaşıklığı çalışanları beden ve ruh olarak ikiye ayırmaktadır.⁹⁷

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 farkedip, 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.⁹⁸

Uzun yıllar ekonomistler 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 inancı temelden sarsmıştır. Kahneman'ın Tversky 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. İnsanlar kendi değerlendirmelerine ve yaptıkları planlara aşırı güvenirliler ve inanırlar.

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.⁹⁹

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 bunları 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.

⁹⁷ Soares, Angelo, "Tears At Work: Gender, Interaction and Emotional Labour", *Just Labour*, vol. 2, Spring, 2003, s.36.

⁹⁸ Seçer, a.g.m., s.824.

⁹⁹ Baltaş, a.g.e., 2006, s.13.

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 sebebini oluşturabilmektedir.”¹⁰⁰ 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.¹⁰¹ Mayer ve Salovey'de bireylerin iyi bir ruh haline sahip olduğunda daha sağlıklı kararlar verdiklerini belirtmişlerdir.¹⁰² 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.¹⁰³

Cooper ve Sawaf 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 konuya bir başka açıdan yaklaşmışlardır.¹⁰⁴

Duygusalılık, 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.¹⁰⁵ Stratejik karar verme olgusu bu noktada önem kazanmaktadır. Aşağıdaki şekil stratejik karar vermede duygu ve biliş modelini göstermektedir;¹⁰⁶

¹⁰⁰ Cooper - Sawaf, a.g.e., s. xli.

¹⁰¹ Doğan - Şahin, a.g.m., s.235.

¹⁰² Mayer - Salovey, (1997), a.g.m., s.22.

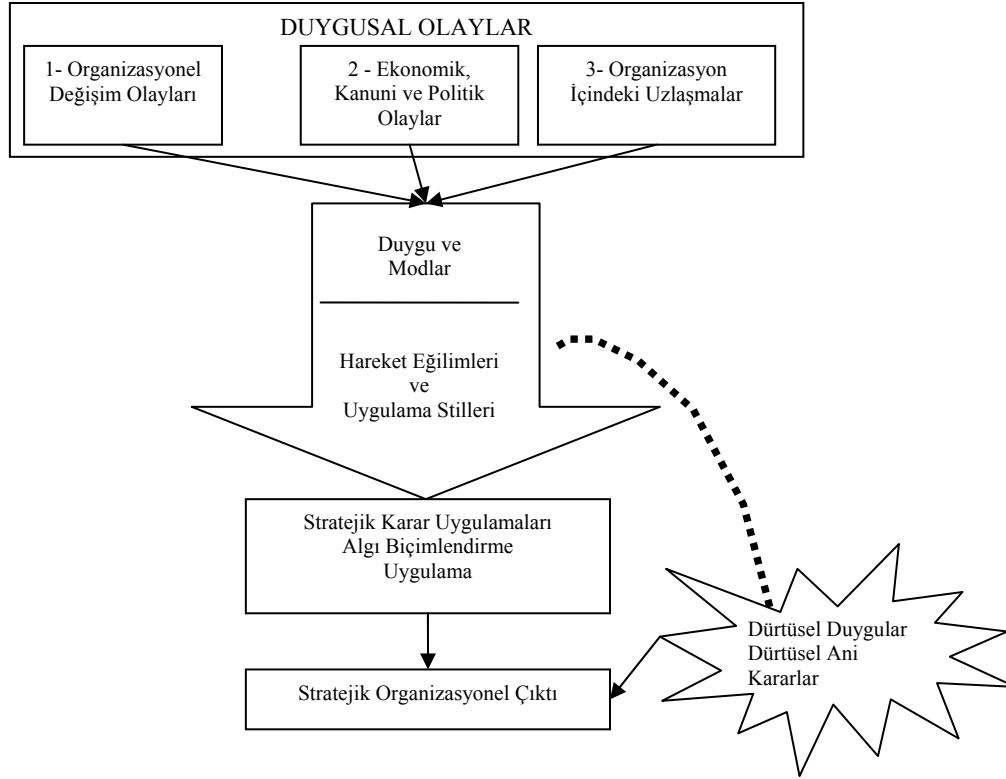
¹⁰³ Bar-On - Tranel - Denburg, (2003 a), a.g.m., s.1799.

¹⁰⁴ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.xxxvii.

¹⁰⁵ Fineman, Stephen, *Understanding Emotion at Work*, Sage Publication, 2004, s.109.

¹⁰⁶ Ashton, James - Claire, E. - Ashkanasy, Neal, M., “Affective Events Theory: A Strategic Perspective”, *Emotions, Ethics and Decision Making*, ed. Wilfred J. Zerbe, Charmine E., J., Hartel, Neal M. Ashkanasy, Research on Emotions in Organizations, vol. 4, Emerald Group, first edition, 2008, s.5.

Şekil 18. Stratejik Karar Vermede Duygu ve Biliş Modeli



Kaynak: Ashton - Claire - Ashkanasy, a.g.e., s.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 değerlendirmeden 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.¹⁰⁷ Sıradışı iş performansının belirlenmesinde IQ, duygusal zekadan sonra gelmektedir.¹⁰⁸

Duygular tanınıp yapıcı bir biçimde yönlendirildikleri zaman zihinsel performansı artırırlar. Örneğin; Harvard mezunu bir psikolog empati uzmanı olan Robert Rosentak, IQ

¹⁰⁷ Baltaş, (2002), a.g.m., s.2.

¹⁰⁸ Goleman, (2007), a.g.e., s.12.

testlerini düzenleyen insanların deneklere sıcak yaklaştıkları zamanlarda deneklerin test puanlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir.¹⁰⁹

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 çalıştırılmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahiptir.¹¹⁰

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 söylenebilir.¹¹¹

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. Birey davranışları zihni bir değerlendirmenin sonucu ortaya çıkar.¹¹²

¹⁰⁹ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.xli.

¹¹⁰ Akın, Mahmut, İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama), Anadolu Üniversitesi, S.B.E., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, 2004, s.44.

¹¹¹ Davranış Bilimleri Enstitüsü, "Duygusal Zeka", 05.09. 2003. <http://www.insankaynaklari.com/> 24.06.2009.

¹¹² Özdevecioğlu, Mahmut, "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. XXII, sy.1, 2003, ss.121-150, s.129-130.

Konu grup EQ'su açısından ele alındığında ise; duygu ve modların etkisinin gruplar üzerindeki etkisinin önemi 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.¹¹³ Le Bon, McDougall ve Freud grubun duygusal karakterinin niteliksel olarak bireylerin katkısının toplamından farklı olduğunu belirtmişlerdir.¹¹⁴ Duygusal davranış modelleri üzerinde özellikle grup oluşum teorileri üzerinde Bion (1961) ve Tuckman (1965)'dan beri de çalışmalar yapılmaktadır.¹¹⁵

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'da 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.¹¹⁶

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.¹¹⁷ Takımın üyelerinin duygusal zekaya sahip olması o takımın da duygusal zekaya sahip bir grup olması demek değildir. Takımlarda herhangi bir sosyal grup gibi

¹¹³ Kelly, R. Janice, “Group Processes,” *Blackwell Handbook of Social Psychology*, ed. Michael A. Hogg, Scott Tindale, Blackwell Publishing, 2003, s.164.

¹¹⁴ Barsade, Sigal G. - Gibson, Donald E., “Group Emotion: A View from Top and Bottom”, *Research on Managing Groups and Teams*, vol.1,1998, ss.81-102, s.84.

¹¹⁵ Kelly, a.g.e., s.164.

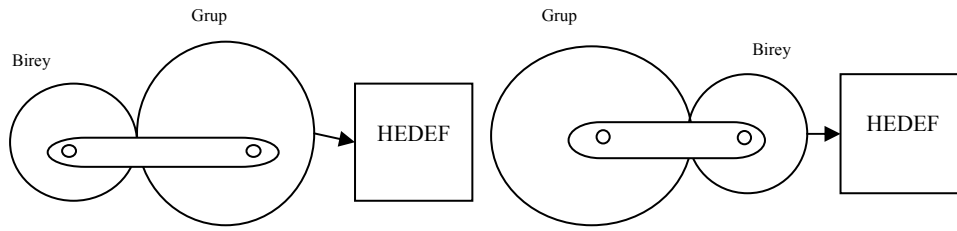
¹¹⁶ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.xli- xlii.

¹¹⁷ Jordan, Peter J. - Ashkanasy, Neal M., “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, 2006, s.148.

kendilerine ait karakterler oluştururlar.¹¹⁸ İnsanlar en iyi işi kendilerini iyi hissettikleri zaman çıkarırlar.¹¹⁹ Bu durum takımlar için de geçerlidir.

Eğer bireyin duygusal zekası yüksek, grubu oluşturan bireylerin duygusal zekası düşükse bu bireyin de performansını da olumsuz etkileyecektir. Eğer grubun duygusal zekası yüksek, bireyin duygusal zekası düşükse bu durumda birey ya başarısızlığını kabul edecek ve duygusal zekasını yükseltme yoluna gidecek ya da sorunlara neden olacaktır. Fakat ulaşılması gereken hedefe, grup desteğinin gücü oranında ulaşılması mümkün olacaktır. Fakat hız düşecektir. Eğer hem bireyin hem de grubun duygusal zekası yüksekse, o zaman etkin bir sinerji söz konusu olacaktır. Fakat herkesinki düşükse tabii ki burada dengeyi sağlayacak, çatışmaları önleyecek iletişim becerileri gelişmiş ve duygusal zekası yüksek, etkin bir yöneticinin takınacağı tavır önem kazanmaktadır. Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla da açıklayabiliriz;

Şekil 19. Hedefe Ulaşmada Birey ve Grup Etkileşimi



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

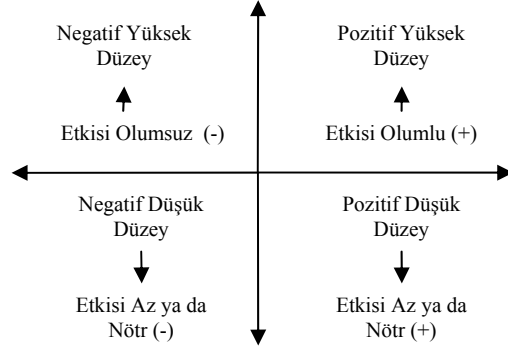
Bireyin duygusal zekasının etkisi negatif yönde yüksekse; (yani bireyin duygusal yetenek düzeyi çok düşükse) o zaman grubun performansı olumsuz yönde etkilenebilir. Eğer negatif yönde düşükse (yani bireyin duygusal yetenek düzeyi toplamda düşük olduğu halde yeteneklerin alt bağlamlarının kiminde yükseklik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

Aynı şekilde bireyin duygusal zekasının etkisi pozitif yönde yüksek şeklinde ele alındığında yine grubu olumlu yönde etkileyebileceğini söylemek 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 yönde düşük olduğunda ise grubu etkileme düzeyi de ona göre düşük olacaktır. Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla açıklayabiliriz;

¹¹⁸ Druskat, Vanessa Urch - Wolff, Steven B., "Building the Emotional Intelligence of Groups", *Harvard Business Review*, Mart 2001, s.82.

¹¹⁹ Goleman, Daniel - Boyatzis Richard - McKee, Annie, *Yeni Liderler*, Varlık Yayınları, beşinci basım, 2006, s.26.

Şekil 20. 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.¹²⁰

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.¹²¹ Gruplar halinde çalışan insanlar, kaçınılmaz olarak birbirlerinin hislerini kapar. Kıskançlık ve imrenmeden hiddet ve sevince kadar her şeyi paylaşırlar.¹²² 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.¹²³

Druskat ve Wolff da yaptıkları araştırma da grup etkinliğinin oluşması için başlıca üç durumun gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Bunlar; üyeler arasındaki güven, gruba aidiyet hissi ve grup etkinliğini hissetmedir. Bunların eksikliğinde katılımcılık ve işbirliği var olacaktır fakat üyeler bazı konularda çatışmaya girmektense çekimser kalabileceklerinden dolayı takım etkili

¹²⁰ Barsade - Gibson, a.g.m., s.89.

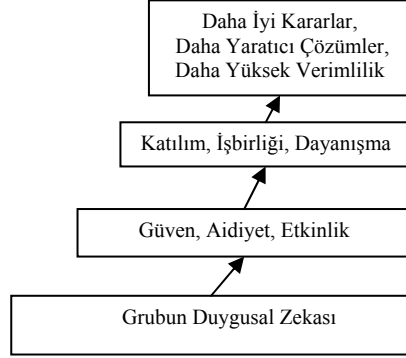
¹²¹ Caruso - Salovey, (2007), a.g.e., s.20.

¹²² Goleman - Boyatzis - McKee, a.g.e., s.19.

¹²³ Jordan - Ashkanasy - Hartel et al., (2002), a.g.m., s.200.

olmayacaktır. Etkili olabilmek için takımların duygusal zeka normlarının oluşturulmasına ihtiyaç duymaktadırlar.¹²⁴ Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla gösterebiliriz.

Şekil 21. Takımlarda Duygusal Zeka



Kaynak: Druskat-Wolff, a.g.m., s.82.

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. 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.¹²⁵

Greenberg de, örgütsel güvenin; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları, örgütte sürekli çalışmak için güçlü bir istek duymaları gibi duygusal bağlılıklara dayandığını söylemektedir.¹²⁶

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

Diğer taraftan, çalışanların içinde buldukları organizasyonlarda gerçekleştirmek istedikleri duygular da şu şekilde belirtilebilir;

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,

¹²⁴Druskat - Wolff, a.g.m., s.82.

¹²⁵Demirel Yavuz, "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, 2008, s.181.

¹²⁶Ronald, O. Perry - Mankin, W. - Lawrence D., "Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction", *Public Personnel Management*, 2007, s.3.

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.¹²⁷

Bu duyguların hepsinin temelinde iletişim olgusu karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zekası ve iletişim becerileri yüksek olan kişiler bu duyguları gerçekleştirme isteklerini tatmin edebileceklerdir.

Müşteriler açısından güven duymanın bir diğer kaynağı da yönetim ve işgörenler arasındaki ilişkidir. Birbirlerine güvenmeyen otel çalışanlarının müşterilerine güven verebilmesi de mümkün değildir. Diğer yandan müşteriler otel yönetiminin işgörenlerine davranışına da son derece duyarlıdır, çünkü müşteriler işgörenlerin kendilerine karşı olan tutumlarına uygun davranırlar. Sözcüleri, eğer işgörenler kendilerini tanıyor ve adları ile hitap ediyorlar ise müşteriler otel işletmesine daha kolay bağlılık duyabilmektedirler.¹²⁸

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.¹²⁹ Grup bağlarının kurulabilmesi için duygusal zekanın artırılması gerekmektedir.¹³⁰

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının da bilişsel bir nedeninin olmasının yanı sıra pozitif bir duygu sonucu oluştuğu belirtilmektedir.¹³¹

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

Abraham yaptığı çalışmada duygusal zekanın hem iş tatmininde hem de örgütsel bağlılıkla arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur.¹³²

¹²⁷ Barutçugil, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, Aralık, 2002, s.213.

¹²⁸ Hatipoğlu Işıl, *Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama ve Kemer Bölgesinde Otel ve Tatil Köylerinde İlişkisel Pazarlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi S.B.E., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2000, s.93.

¹²⁹ Aslan, Şebnem, “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, 2008, s.164.

¹³⁰ Goleman, (2007), a.g.e., s.15.

¹³¹ Sezgin, Ferudun, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, G.Ü., *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 25, sy.1, 2005, ss.317-339, s.320.

Wong ve Law (2002) yaptıkları araştırmanın sonucunda duygusal zekanın iş tatmini ile arasında önemli bir ilişki olduğunu saptamışlardır.¹³³ Yine yaptıkları araştırmanın sonucuna göre; liderin duygusal zekasının da iş tatmininde önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuşlardır.¹³⁴

Aynı araştırmacılar 2004’de yaptıkları araştırmada da duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını sorgulamışlar¹³⁵ ve araştırma sonucunda elde ettikleri verilerin bu hipotezlerini desteklediğini ortaya koymuşlardır.¹³⁶

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 yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin bu ilişkilerini daha iyi dengelediğini belirlemiştir.¹³⁷

Côté ve Miners da (2006) yaptıkları araştırmada; iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal zeka arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.¹³⁸

Azman, Yeo, Mohd v. dğr. (2009) Malezya’da yaptıkları araştırmada duygusal zekanın iş performansındaki önemine vurgu yapmışlardır.¹³⁹

Öte yandan yapılan çok sayıdaki araştırma 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 araştırmada modun hem bireysel seviyede hem de grup seviyesinde meslektaş ve müşterilere pozitif davranış etkileri olduğunu belirlemişlerdir.¹⁴⁰

Goleman Boyatsız 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

¹³² Weinberger, Lisa, A., “Emotional Intelligence: Its Connection to HRD Theory and Practise”, *Human Resource Development Review*, 2002, s.224.

¹³³ Wong - Law, a.g.m., s.268.

¹³⁴ Wong - Law, a.g.m., s.269.

¹³⁵ Law - Wong - Song, a.g.m., s.486.

¹³⁶ Law - Wong - Song, a.g.m., s.494.

¹³⁷ Carmeli, Abraham, “The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes an Examination Among Senior Managers”, *Journal of Managerial Psychology*, 2003, s.806-808.

¹³⁸ Côté, Stéphane - Miners, Christopher T. H., “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance” *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, issue. 1, 2006, ss.1-28, s.15.

¹³⁹ Azman, Ismail - Yeo, Suh - Mohd Na’eim Ajis et al., “Relationship Between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia”, 2009, s.14, <http://www.ectap.ro/articole/413.pdf>. 28.05.2009.

¹⁴⁰ Lynn, Adele B., *The EQ Difference A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*, Amacom, e-Book, 2005, s. 58.

işletme açısından sakıncalıdır, iyi ruh hallerini aktaranlar ise, işletmenin başarıya ulaşmasına yardımcı olurlar.¹⁴¹

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.¹⁴²

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.¹⁴³

Aslan da yapmış olduğu araştırmasının sonucunda çatışma çözümlene ile duygusal farkındalık ve duyguların olumlu kullanımının ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.¹⁴⁴

Bayram, Aytaç ve Gürsakal'ın yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarından birisi de işyerinde kişilerarası çatışmaların artması durumunda, iş tatmininde azalışın olduğu şeklindedir.¹⁴⁵

Ayrıca, Cote ve Golden da duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesi ile tükenmişlik sendromunun da azaldığını belirlemiştir.¹⁴⁶ Tükenmişlik sendromunun az olması da yüksek iş performansını ortaya koymaktadır.¹⁴⁷

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

Örgüte karşı güçlü bağlılık duyan çalışanların, ortak hedeflere kendilerini adayacakları 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.

¹⁴¹ Goleman - Boyatzis - McKee, a.g.e., s.25.

¹⁴² Jordan, Peter J. - Ashton, Claire E. - Ashkanasy, James et al., "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, 2006 b, ss.198-210, s.12.

¹⁴³ Aslan Şebnem, "Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte'nin Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.13, s.3, 2008 b, ss.179-200, s.181.

¹⁴⁴ Aslan, (2008 b), a.g.m., s.196.

¹⁴⁵ Bayram, Nuran - Aytaç, Serpil - Gürsakal, Sevda, "Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", *18. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 24-25 Mayıs 2007*, s.9

¹⁴⁶ Cote Stephanes - Golden, Brian R., "Emotional Intelligence and Managerial Burnout", *Emotional Intelligence*, s.24. 15.09.2009.

http://www.rhsmith.umd.edu/management/speaker_series/pdfs/PAPERC%3%B4t%C3%A9Golden.pdf

¹⁴⁷ Emmerling, Robert J., "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, 2008, s.72.

Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir.¹⁴⁸ 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.¹⁴⁹ Diğer bir deyişle lider, grubun duygusal rehberidir.¹⁵⁰ Günümüzde insan enerjisinin kaynakları değişmiş bulunmaktadır. Artık korku ve gözdağıyla motive etme dönemi sona ermiş ve insanların ihtiyaçlarını duygusal düzeyde sezilebilme gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹⁵¹

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.¹⁵²

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.¹⁵³

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.¹⁵⁴

Pennsylvania Üniversite'sinden 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.¹⁵⁵

Ayrıca duygusal zekalı liderler organizasyonları için şu avantajları sağlarlar:¹⁵⁶

¹⁴⁸ Erdem, Orhan - Dikici, A. Metin, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (www.esosder.org), c. 8, sy. 29, 2009, ss.198-213, s.199.

¹⁴⁹ Goleman - Boyatzis - McKee, a.g.e., s.15.

¹⁵⁰ Goleman - Boyatzis - McKee, a.g.e., s.17.

¹⁵¹ James, Jennifer, *Gelecek Zamanda Düşünmek Yeni Çağın Liderlik Becerileri*, çev. Zülfü Dicleli, Boyner Holding Yayınları, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.183.

¹⁵² Lynn, a.g.e., s.11.

¹⁵³ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.x.

¹⁵⁴ Doğan - Demiral, a.g.m., s.225.

¹⁵⁵ Milivojevich, Andrew, "Emotional Intelligence And Six Sigma", *Quality Progress*, 39(8), ProQuest Science Journals, 2006, s.46.

¹⁵⁶ <http://www.ei.haygroup.com> 24.08.2009.

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.¹⁵⁷

Yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin örgüt iklimini oluşturmada da etkileri yadsınamaz. Oluşturulan örgüt iklimi de çalışanların performansını etkiler ve dolayısıyla karlılık ve büyüme de bundan etkilenir.¹⁵⁸

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.¹⁵⁹

Jayan da yüksek performans gösteren yöneticilerin duygusal zekalarının da yüksek olduğunu belirlemiştir.¹⁶⁰

Şimdiye kadar bilinen, bireysel duygusal zekanın bireyin performansını etkilediği yönündeydi. Koman ve Wolff'un (2008) yaptığı araştırma; 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.¹⁶¹

¹⁵⁷ Goleman - Boyatzis - McKee, a.g.e., s.20.

¹⁵⁸ Cherniss - Goleman, a.g.e., s.40.

¹⁵⁹ Arıcıoğlu, M. Atilla, "Yönetsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4)* 2002, ss. 26-42, s.29.

¹⁶⁰ Jayan, C. J., "Do High Managerial Performers Have High Emotional Competencies?", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, vol. 32, no.3, 2006, ss.179-184, s.182.

¹⁶¹ Koman, Elizabeth Stubbs - Wolff, Steven B., "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, 2008, ss.55-75, s.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.¹⁶² Gerber'e göre girişimci kişi çok önemsiz fırsatları bile çok önemli fırsatlara çevirir. Vizyon sahibi, değişim katalizörü, kaosları uyuma çevirebilen kişidir.¹⁶³ 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 içimizde 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.¹⁶⁴

Ashkanasy ve Daus (2002) duyguların daha iyi yönetimi için aşağıda görüldüğü üzere beş adet öneri sunmuşlardır,¹⁶⁵

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.

¹⁶² Goss, David, "Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory Practise*, vol.29 no. 2, 2005, ss.1-15, s.1.

¹⁶³ Gerber, Michael, *Girişimcilik Tutkusu*, Sistem Yayıncılık 94, Geliştiren Kitaplar 19, 1996, s.24.

¹⁶⁴ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.7.

¹⁶⁵ Ashkanasy, Neal M., "Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion", *Australian Journal of Management*, vol. 27, 2002, s.14-16.

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.¹⁶⁶

Konuya turizm açısından bakıldığında turizm bir hizmet endüstrisidir ve emek-yoğun özellik taşır. Otel işletmeleri de turizm endüstrisinin bir alt sektörüdür.

Bir üretim faktörü olarak emeğin önemi, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha fazladır. İnsanlar bir otele geldiklerinde ön büro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, animasyon hizmetleri yine animatörlerce gerçekleştirilmekte ve ayrılışlarına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır.

Dolayısıyla teknolojik gelişmelerin otel işletmelerinde insan emeğinin yerine tamamı ile geçmesi mümkün değildir. Çünkü otel işletmelerinde insanın insana hizmeti söz konusudur.

Otellerin ürettikleri mal ve hizmetlerin insan eli değmeden tüketiciye sunulmaması, duygusal zeka yeteneklerinin önemine dikkat çekmektedir.

Otellerin ürettiği mal ve hizmetleri tüketenler, birbirlerinden farklı psikolojik ve kültürel özelliklere sahip insanlardır. Bu nedenle bir otelin gerekli olan mal ve hizmetleri müşterisine sunması yeterli değildir, onların ne şekilde sunulduğu da önemlidir. Sonuçta müşteri tatminini etkileyen en önemli unsurun, otelde çalışan iş görenlerin nitelikleri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca turizmin temeli kültürel iletişime dayanmaktadır. Tüm dünyada turizm yalnızca eğlenmek ya da dinlenmek değil, aynı zamanda tanımak ve öğrenmektir. Otel işletmelerinde çalışan personel bu yönüyle de büyük önem taşımaktadır.

Aynı zamanda otel işletmelerinde hizmetin kalitesi ve niteliği belirlenirken subjektif değerlendirme söz konusudur

Duygusal zeka becerilerini teşvik etmenin her kuruluşun yönetim felsefesinde hayati bir öge olduğu giderek daha fazla şirket tarafından görülmeye başlamıştır.¹⁶⁷

Tüm işletme çalışanlarında ve yöneticilerinde olumlu duygular oluşturulabilirse bu durum işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Stein - Book, a.g.e., s.33.

¹⁶⁷ Goleman, (2007), a.g.e., s.15.

¹⁶⁸ Salovey - Mayer, (2000), s.506.

Sonuç olarak diyebiliriz ki işletmeler insanlardan oluşur ve insanlar da duygularıyla hareket ederler. Dolayısıyla iş yaşamından duyguları soyutlamamız mümkün olamayacağı 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 olmazlarıdır.

7. Kurumsal Duygusal Zeka

İşletmeler de canlı organizmalara benzerler. Tıpkı insanlar gibi doğar, büyür ve ölürler. Bu varolma çabaları sırasında arkalarında iyi ya da kötü eserler bırakmak için çabalarlar. Bu süreçte; hedefleri, beklentileri ve ilişkide buldukları ve uyum sağlamaya çalıştıkları sosyal bir çevreleri vardır. Dolayısıyla tıpkı insanlar gibi, bilişsel zekaya sahip oldukları kadar, duygusal zekaya da sahiptirler.

İşletmeler günümüzde sadece mekanik bir varlık değil, aynı zamanda dinamik-oluşsal, psikolojik ve sosyolojik bir varlıktır. Organik varlıklarda olduğu gibi işletmelerin de yaşam enerjilerini onların kişiliği ve ruhu oluşturur. İşletmelerin bu boyutunu oluşturan unsur ise insan kaynaklarıdır.¹⁶⁹ Bu boyutun devamlılığını sağlayan ise iletişim çabalarıdır.

Kurumsallaşma, bir işletmenin, günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi olarak da tanımlanmaktadır.

Bir başka tanıma göre; kurumsallaşma, işletmelerin, günün şartlarına uygun yönetim ve organizasyon yapıları oluşturmak suretiyle gerekli sistemleri kurmaları, işletmeye has davranış, norm, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirme ve uygulamadır.¹⁷⁰

Kurum kültürü; bir kurumun yapısını belli kurullarla devam ettirerek kurum bireyine bir kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir ve çalışma tarzından hiyerarşik sisteme, törenlerden kutlamalara ve ödül-ceza sistemine kadar bütün alanları kapsar. Toplumlar gibi kurumların da değerleri, ilkeleri, amaçları, iş hayatına bakış açıları, yani kendilerini yansıtan nitelikleri vardır.¹⁷¹

Kurum kültürü “kurumu tasvir eden hususiyetler bütünü” olarak şu özelliklere sahiptir:

1. Kurumu farklılaştırır,
2. Süreklilik özelliği vardır,

¹⁶⁹ Akyıldız, Hüseyin - Kayalar, Murat, “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz ile Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.*, c. xxii, sy. 2, 2003, ss.75-92, s.90.

¹⁷⁰ Büte, Mustafa, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, ed.Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008, s.317.

¹⁷¹ Erdem - Dikici, a.g.m., s.205.

3. Davranışlara tesir eder.

Kurumsal duygusal zeka kavramı, çalışanların, duygularına yaratıcılık ve yenilik yönünde organizasyona katkı ve pozitif enerji sağlayacak biçimde yönetimi olarak tanımlanabilir. Duygusal zekaya sahip organizasyonlar, duyguların kendi nabızlarının önemli bir göstergesi olduğunu kabul etmekte, açıklık ve şeffaflığın norm kabul edildiği ve yapıcı eleştirinin kullanıldığı bir kültürü desteklemekte organizasyonlarda duygusal zeka kültürü ile ayrıca esneklik, farklılıklara açık olma, diyalog yönetimi, yapıcı hoşnutsuzluk, iki yönlü iletişim, güven, bağlılık, sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreye duyarlılık gibi değerler de ön plana çıkarılmaktadır¹⁷².

Bir kurum çalışan bireylerin performanslarına ve aralarındaki ilişkilere bağlı olan, bütünleşmiş bir sistemdir. Duygusal zekası yüksek kurumlarda çalışanlar, iletişim becerilerinden de yararlanarak duygusal zekalarını başkalarıyla olan ilişkilerinde kullanmakta ve kurumun bütününde olumlu gelişmeler sağlamaya çalışmaktadırlar.¹⁷³

Günümüzde kurumlar ısrarla duygusal zekası yüksek çalışanları aramaktadırlar. Çünkü çağdaş kurumların başarısı, bugün her zamankinden daha çok, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlardan oluşan çeşitli insan grupları arasında kurulan uyumlu ve üretken etkileşimlere bağlı olmaktadır. Günümüz kurumları, tüm çabalarını müşteriye anlamaya, onun istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya adanmış, uyum içinde ekip çalışması yapabilen ve kendi işinin sahibi olan çalışanlar ile değişimin önünde koşan ve çalışanlarını belirli bir yöne doğru harekete geçirebilen yetkin liderler sayesinde başarıyı yakalayabilmektedir. Duygusal zeka, bu oluşumun tılsımlı anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁷⁴

Duygusal olarak zeki kurumlar, kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklanmışlardır. Beş kurumsal duygusal zeka alanını şöyle tanımlanabilir:¹⁷⁵

- a. Kurumsal duyguları tanımak.
- b. Kurumsal duyguları yönetmek.
- c. Kurumsal motivasyon,
- d. Kurumsal sosyal farkındalık.
- e. Kurumsal sosyal yetiler.

¹⁷² Yaylacı, a.g.e., s.132.

¹⁷³ Weisinger, Hendrie, *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, çev. Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, birinci basım, İstanbul, 1998, s.228.

¹⁷⁴ Duman, Yasemin, "Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekası Yüksek Çalışanlardır", *Kaynak Dergisi*, sy. 9, Baltaş-Baltaş Yayınları, Ocak-Mart, 2002, s.1.

¹⁷⁵ Beceren, Eray, "Kurumsal Duygusal Zeka", *Human Resources Dergisi*, Temmuz 2002.

a. Kurumsal Duyguları Tanımak:

Kurumsal güçlülükleri ve zayıflıkları bilmek, kurumsal duyguların farkında olmak ve bu farkındalığı; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü için kullanmak.

İnsanlar gibi kurumların da duygusal ve sosyal hayatları vardır ve bu hayatlar şirketin başarısında önemli bir rol oynarlar. Bazı duygular şirket için iyidir. Bunlar “dinamik duygular” diye nitelendirilir. Diğer duygular da şirket için kötü olabilir. Bunlarda “yıkıcı duygular” dır.

Kurum için çalışanların -yönetici ve çalışan- bu kurumsal duyguların farkında olmaları çok önemlidir. Duygusal olarak zeki kurumlar bu duyguları devamlı gösterirler ki gelişmedeki negatif trendler hemen fark edilebilsin ve bertaraf edilebilsin.

Kurumun duygusal ve sosyal hayatı genellikle zor yönetilir. Yıkıcı duyguların dinamik duygulara dönüştürülmesi için kurumsal farkındalık bir temel teşkil eder ve bu da diğer dört alan için ön koşuldur.

b. Kurumsal Duyguları Yönetmek:

Kurumsal duygular -yıkıcı ya da dinamik- bulaşıcıdır. Yıkıcı olanlar bir virüs gibi yayılır. Duygusal olarak zeki kuruluşlar, şirketin iyiliği için duygularını yönetirler. Bunu “şirketin çıkarları” için de denebilir.

Yüksek duygusal zekaya sahip kuruluşlar, dinamik duyguların onlara yardım edeceğini ve çalışanlarını geliştireceğinden emindirler. Kurumsal duyguları ön planda tutmak, kuruluşun gelişmesi için hayatsal değer taşır. Bu da şirketlere negatif durumlarla baş etme gücü verir.

Hızlı değişim zamanlarında; esneklik ve uygunluk şirketin hayatta kalabilmesi için hayattır. Bu duygular şirkete böyle durumlarda enerji sağlar. Genellikle ve özellikle kurumsal değişim zamanlarında, yönetim için yıkıcı duyguların farkında olmak ve onları bertaraf etmek kaçınılmazdır. Çünkü bunlar; takım ruhunun, bireyselliğin ve kurumsal üretimin düşmanlarıdır.

Küresel iklimde ki burada bireysel ve entelektüel sermayeler esastır. Şirketler için en iyi adamları çekmek ve tutmak hayati anlam taşımaktadır. Kurum bütün olarak yeterli derecede kendini kontrolden yoksunsa, yıkıcı duygulara kolayca yenilir ve piyasadaki insan sermayesini, hayatta kalmak ve başarmak adına gerektiği gibi değerlendiremez. Bu, hem yönetim hem de çalışanlar için çok büyük önem taşımaktadır.

c. Kurumsal Motivasyon:

Eğer bir kurum gelişmek ve hayatta kalmak istiyorsa, öyle bir kültüre sahip olmalıdır ki, bütün çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. Bu “çalışanların işe yüreğini koyma” kültürüdür. Her çalışanın sorumluluk aldığı, inisiyatif ve bağlılığa sahip olduğu, çalışmaktan hoşlandığı, beraber olmaktan zevk aldığı ve neyin anlamlı ve değerli olduğunu ayırdığı bir kültürdür.

d. Kurumsal Sosyal Farkındalık

Kurumun geleceği büyük ölçüde, çalışanların, müşterilerin, sahiplerin ve otoritelerin bağlılığına ve desteğine bağlıdır. Buna göre, kuruluş bu kişilerin duygularının da farkında olmalıdır.

Duygusal olarak zeki kuruluşlar empatiyi iyi ve güzel kullanırlar. Bu kişilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli kontrol eder, kuruluş hakkında ne hissettiklerini merak ederler.

e. Kurumsal Sosyal Yetiler:

Kuruluşun hissedarlarıyla kuruluş için iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmektir. Duygusal olarak zeki kuruluşlar, hissedarlarının duygularını, ihtiyaçlarını arzularını ve fikirlerini onlarla iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmek için, onların bilgilerini kullanırlar.

Duygusal zeka kuruluşları, hissedarlarının “insan” olduklarının farkındadırlar ve onların organizasyona bağlılığının olgulardan değil, duygulardan temellendiğini bilirler.

Duygusal olarak zeki organizasyonlar, “kalitenin insani tarafı”nın prensiplerini uygulayarak, müşterilerin taleplerini ve beklentilerini daha fazla karşılarlar.¹⁷⁶

Bir örgütün insanda yarattığı duygular o örgütün sosyal sermayesinin yüksek mi yoksa düşük mü olduğunu büyük ölçüde ifade eder. Bu durum herhangi bir örgüte giden etrafa şöyle bir bakan kişiler tarafından da gözlemlenebilir. Koridorda karşılaşılan insanların birbirlerini nasıl selamladıkları, ofislerin görünümü, duygusal atmosfer gibi. İş yerinin yarattığı duygu çalışanları yüreklendirir, çalışma verimini artırır ve müşterileri kendine çeker.

Duygusal zekası yüksek kurumların karakteristik özellikleri şu şekilde özetlenebilir;¹⁷⁷

Bu kurumlar için öncelikle insan önemlidir.

Her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanırlar.

Çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri vardır.

Çalışanlarının; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkındadırlar.

İç hiyerarşiden önce insana önem verirler.

İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanırlar.

Tehdit edilmiş hisseden kişinin değişime direneceğini bilirler.

¹⁷⁷ Gül, Hüseyin - Şeker, Güven, “Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Bir Model Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.7, sy. 3, 2005, s.229.

Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış insanların değişim sürecini kolaylaştıracaklarını bilirler.

Kurumun başarısına katkı sağlayan / sağlayabilen kişileri nasıl çekeceğini ve elde tutacağını bilirler.

Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı geleceğe yatırım olarak görürler, bir harcama olarak değil.

Duygusal zeka, iş hayatının gereği olan ve kurumun başarısını etkileyen aşağıdaki faktörler üzerinde de önemli bir farklılık oluşturmaktadır;¹⁷⁸

Karar alma

Liderlik

Stratejik ve teknik atılımlar

Açık, dürüst iletişim

Güvenilir ilişkiler ve ekip çalışması

İç ve dış müşteri bağlılığı

Yaratıcılık ve yenilik

Ayrıca yüksek duygusal zekaya sahip organizasyonlar, insan faktörüne gereken değeri vermekte ve şu yönleriyle ön plana çıkmaktadırlar;¹⁷⁹

Bu organizasyonlar insanların hem yüreklerine hem de fikirlerine hitap eden bir kültüre sahiptirler; güven, bağlılık, moral ve iletişim ise bu kültürü tanımlayan önemli değerlerdir.

İnsanları; anlaşılması gerekli duyguları, fikir, içgörü ve ihtiyaçları olan bireyler olarak görmektedirler.

İnsanları hiyerarşi ve sistemlerinin üstünde tutmaktadırlar.

İnsan faktörü değişim sürecinin bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı gerçekleştiğine ve daha iyi sonuçlar elde edildiğine inanmaktadırlar.

Kendini tehdit altında hisseden kişilerin değişime direnç gösterdiklerinin farkındadırlar.

Bilgilendiren, ilham verilen, dinleme ve karar sürecine dahil edilen çalışanların değişimi daha iyi karşılayacaklarını bilmektedirler.

Organizasyonun başarısına katkıda bulunabilecek ve bulunmak isteyen bireyleri kuruma çekmek ve tutmak için ne yapmaları gerektiğini çok iyi bilmektedirler.

¹⁷⁸ <http://www.ei.haygroup.com> 24.08.2009.

¹⁷⁹ Doğan, Selen, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, 2005, s.135.

İnsanların gelişimi için yapılan harcamaları bir maliyet olarak değil, geleceğe yatırım olarak görmektedirler.

Sadık müşteriler olmadan, iyi sonuçlar elde etmenin mümkün olmadığını bilmektedirler. Sadık çalışanlar olmadan da sadık müşteriler edinilemeyeceğinin bilincindedirler.

Kurumlar gelişmek ve başarıyı yakalayabilmek için çalışanlarının kurumsal bağlılığını sağlayabilmelidir. Çalışanların kuruma olan bağlılıkları duygusal, devam etme isteği ya da zorunlu bağlılık şekillerinde kendini gösterebilir. Ancak duygusal bağlılığı sağlamak oldukça önemlidir. Bu bağlamda kurumsal duygusal zeka etkin bir biçimde sağlanabilir. Duygusal bağlılık faktörlerini Ailen ve Meyer şu şekilde sıralamaktadırlar;

İşgücü: Çalışanın bulunduğu kurumda yaptığı işe olan bağlılığı ve işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol açıklığı: Kurumun çalışanlardan neler beklediğini açıkça belirtmesi.

Amaç açıklığı: Çalışanın kurumda yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması, ortak amaçları paylaşması.

Yönelimin Öneriye açıklığı: Üst yönelimdeki kişilerin örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel bağımlılık: Çalışan üzerinde örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını alması.

Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesine teşvik etmek.

Dönüt: İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi vermek.

Katılım: Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Ayrıca bir kuruma duygusal zekalı denebilmesi için o kurumu oluşturan kişilerin duygusal zekanın unsurlarına ne kadar sahip olduklarına da bakmak gerekir.¹⁸⁰

Kurumsal sosyal farkındalık anlayışı çerçevesinde, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında bulunan kuruluşlar kurumsal duygusal zekaya sahip kuruluşlar olarak

¹⁸⁰ Mengü, S. Çakar - Akım Doruk, Feride - Karadoğan, Ece, "Kurumsal Vatandaşlığın Oluşumunda Duygusal Zekanın İşlevi", *International Symposium, Emotional Intelligence and Communicatin*, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, 2007, s.828.

nitelendirilmiştir. Çünkü bu tür kuruluşların toplumun beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda topluma katkılarda bulunmak adına giriştikleri bir dizi faaliyetler olduğu gözlemlenmektedir.¹⁸¹

İtibar çalışmalarının, kurumsal duygusal zeka geliştirme çabaları ile bağlantısı, bu çalışmalar kapsamında yürütülen, duygusal bağlantıların (çekimlerin) oluşturulması, kurumsal vizyonun tasvir edilmesi, çalışma isteğinin ve motivasyonunun sağlanması, kurumsal çalışmalara liderlik edilmesi, insan kaynağının ve iş sürecinin kalitesinin geliştirilmesi, maddi ve manevi anlamda kurumsal güvenin oluşturulması, kurumsal anlamda sosyal ve çevresel sorumlulukların yerine getirilmesi noktalarında kurulabilmektedir. Bu çalışmalar kapsamında kurumsal duygusal zeka gelişim süreçleri olan kurumsal sosyal farkındalık yaratılması, kurumsal sosyal yetilerin tarif edilmesi, kurumsal motivasyonun sağlanması, kurumsal duyguların tanıtılması ve yönetilmesi adına çeşitli stratejiler dolaylı yoldan izlenmektedir.¹⁸²

Son zamanlarda psikologlar gerçek yargılar ve değer yargıları diye bir ayrım ortaya koymuşlardır. Gerçek yargılar; bir durumun bir nesnenin, bir özelliğın varlığını ifade eder. Bunlar kişiye göre değişmeyen yani öznel olmayıp nesnel olan yargılardır. Değer yargıları ise; bir şeyin insanlık, toplum veya kişilik açısından özellik ve mahiyetini ifade eder.¹⁸³ Yargıların oluşumunda kurumsal açıdan duygusal zeka son derece önemlidir.

Kurumsal duygusal zeka kavramı işletmenin kurumsal imajını da bütünleyen bir süreç ihtiva eder. Kurum imajı bir kuruluş ya da kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel öğelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁴

Ayrıca imaj oluşturmak için fiziksel varlıklardan faydalandığı gibi düşünsel ve duygusal sistemlerden de faydalanılır

Gordon Lewis'e göre, kuruluş dışında olumlu imaj oluşturabilmek ancak, çalışanlarda yaratılan olumlu imaj ile mümkündür.¹⁸⁵

Pozitif İmaj: İyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, genellikle muhatapların deneyimleri sonucu oluşmaktadır.

Negatif İmaj: Kuruluşların agresif davranışları sonucunda oluşan profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, kuruluşun çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.¹⁸⁶ Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere imajın

¹⁸¹ Varol, Aslı, "Kurumsal Duygusal Zeka ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Doğuş Çocuk Projesi", *International Symposium, Emotional Intelligence and Communicatin*, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, 2007, s.807.

¹⁸² Köker, N. Erdem - Coşkun, Gül, "Kurumsal Duygusal Zeka Gelişiminde Kurumsal İtibar Çalışmalarının Rolü", *International Symposium, Emotional Intelligence and Communicatin*, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, 2007, s.850.

¹⁸³ Gövsa, İbrahim Alaettin, *Çocukta Zihinsel Gelişim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.126.

¹⁸⁴ Peltekoğlu, Filiz Balta, *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul Beta Basım A.Ş., 2001, s.369.

¹⁸⁵ Peltekoğlu, a.g.e., s.339.

¹⁸⁶ Peltekoğlu, a.g.e., s.362.

oluşturulmasında duygusal zeka son derece önemlidir. Bu bağlamda ele alındığında kurumsal duygusal zekayı işletmeyle ilgili olarak işletmenin paydaşlarının zihninde canlandırdığı olumlu ya da olumsuz duygular olarak tanımlayabiliriz.

Xerox Şirketi'nin baş bilimcisi ve yönetici yardımcısı John Seely Brown'a göre bilgi çağında başarı, "işin ekonomisiyle olduğu kadar şirketin ruhuyla da ilgili; yarattığı pozitif nakit akışına bağlı olduğu kadar açığa çıkardığı pozitif enerjiye de bağlıdır."¹⁸⁷

Sonuç olarak kurumsal duygusal zekanın oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında duygusal zekası yüksek çalışanların varlığı ve iletişimin önemi yadsınamaz bir gerçektir.

8. İletişim Yeteneği Kavramı

McCrosky'nin (1984) belirlediğine göre iletişim yeteneklerinin tarihsel yapısı milattan önce 3000-2675 yıllarına, Pharoah Huni'nin oğlu Kagemni ve Ptah-Hotep'e kadar geriye gitmektedir. "Precept" (Talimatname) adlı kitap etkili iletişim öğretimi hakkındadır.¹⁸⁸

Kitapta; 1. Değerli bir şey olana kadar sessizliğini koru, 2. Konuşmak için doğru zamanı bekle, 3. Konuşurken ihtiraslarını sınırla, 4. Akıcı konuş fakat bunu yaparken düşünerek konuş ve 5. En önemlisi dilini tut, kalbinle konuşursan her zaman doğruyu söylersin gibi kırk beş adet atasözü yer almaktadır.¹⁸⁹

İletişim becerisi, konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile ilgilidir. Sözlü iletişim açısından iletişim becerisi, iyi söyleyiş, sözcük zenginliği, iyi tümce kurma, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçimi gibi konuları kapsar. Bunun dışında mesajlar, herhangi bir iletişim aracı ile iletildiğinde de; uygun aracın seçimi, seçilen araca uygun şekilde mesajın kodlanması, mesajların yapısına dikkat edilmesi de yine iletişim becerisi ile ilgili konular arasında yer alır. İletişim becerisi örneğin, güzel konuşmak ya da yazmak, bir yetenek olduğu kadar aynı zamanda çalışılarak edinilebilecek bir beceridir.¹⁹⁰

Etkili iletişim; uyum sağlama, cevap vermeye istekli olma, konuşma ve dinleme süreci boyunca öz farkındalığı yönetme yeteneklerini de içermektedir.¹⁹¹

İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilmektedir. İletişim becerilerinin ne tür beceriler içerdiğine ilişkin görüşler farklılıklar gösterebilmektedir. Bunlardan birisinde iletişim

¹⁸⁷ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.375.

¹⁸⁸ Salleh, Lailawati Mohd, Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity, The Faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2007, s.38.

¹⁸⁹ <http://www.bookrags.com/research/instructional-communication/> 20.09.2009.

¹⁹⁰ Gürgen, a.g.e., s.30.

¹⁹¹ Schirmer, Julie M. - Mauksch, Larry - Lang, Forrest et al., "Assessing Communication Competence:A Review of Current Tools", *Family Medicine*, 37(3), 2005, ss.184-92, s.184.

becerilerinin sözel, sese dayalı, bedensel, dokunsal, hareket içeren mesajları ve bu mesajların çeşitli karışımlarını içerdiği belirtilmektedir.¹⁹²

Kişilerarası iletişim yeteneği, etkili ve uygun bir biçimde iletişim kurma yeteneğidir. Etkililik belirli etkileşimlerde amaçların başarılmasını içermektedir. Bu amaçlar farklı durumlarda fikirleri açıklama, bir arkadaşını teselli etme, bir tartışmayı bitirme, birinin davranışını değiştirme gibi amaçlar olabilir. İletişim ne kadar etkili olursa amaçlar da kolay başarılabilir. İletişim yeteneği ayrıca uygunluğu da vurgulamaktadır. Bunun anlamı belirli durum ve kişilere karşı uyum yeteneğidir.¹⁹³

Ruben (1976), iletişim yeteneğini kişinin kendi çevresindeki bireysel ihtiyaçları, kapasiteleri, amaçları ve beklentilerinin; başkalarının ihtiyaçları, kapasiteleri, amaçları ve beklentilerinin tatmini sırasında, göreceli olarak uyumlu olarak algılandığı hareketlerindeki fonksiyonel yetenektir şeklinde kavramsallaştırmıştır. Ruben, bu tanımlamaya göre; iletişim yeteneklerinde kültürlerarası çevrede etkili bireysel fonksiyonlardan yedi adet davranışsal unsur belirlemiştir. Bunlar; saygı gösterme, beden dili etkisi, bilgi uyumu, empati, rol davranışları, etki yönetimi ve anlam belirsizliğinde hoşgörü şeklindedir.¹⁹⁴

Ruben'ın kültürlerarası yedi iletişim yeteneğinde iletişimin davranışsal perspektifi vurgulanmaktadır. Bu iletişim becerilerine ilave olarak farklı disiplinlerden farklı unsurlar eklenmiştir. Bu unsurlar; kendini açma, özbilinç, sosyal rahatlama, davranışsal esneklik, etki ilişkisi ve evsahibi kültürlerdeki sosyal zorluklarla ilgilenme yeteneklerini içermektedir.¹⁹⁵

İletişim yeteneği üç unsurdan oluşmaktadır. 1. İletişim sürecini anlamak, 2. Gerekli sözel ve/veya sözsüz iletişim davranışlarını üretebilme kapasitesine sahip olmak ve 3. İletişime uygun pozitif duygu uyumunu sağlamaktır. Böylece iletişimcinin yetenekleri; 1. Ne yapılması gerektiğini anlamak, 2. Üretilen mesaja göre gerekli olan davranışı geliştirmek (konuşarak, yazarak), ve 3. İletişimi önemsemek ve ilgilenmek olarak sıralanabilir.¹⁹⁶

İletişim yetenekleri kültürden kültüre göre de farklılıklar sergilemektedir. Amerikalı antropolog Edward Hall toplumların kültürlerini değişik bir yaklaşımla incelemektedir. İletişimi kültürün temel ögesi olarak değerlendiren Hall'a göre, kültür bir iletişim sistemidir ve iletişim bütün toplum kültürlerinin müşterek özelliğini oluşturur. Hangi kültür çerçevesi içinde olursa olsun, insanlar birbirleri ile iletişim kurarken daima belirli bir kontekste (ortalama çevre

¹⁹² Korkut, Fidan, "Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28, 2005, ss.143-149, s.143.

¹⁹³ Wood, Julia T., *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, sixth edition, Wadsworth Cengage Learning, 2009, s.32.

¹⁹⁴ Guo, Ming Chen, "A Test of Intercultural Communication Competence", *Intercultural Communication Studies* II:2, 1992, s.64.

¹⁹⁵ Guo, a.g.m. s.66.

¹⁹⁶ Stone, Gerald - Singletary, Michael W. - Richmond, Virginia P., *Clarifying Communication Theories: A Hands-On Approach*, Iowa State Univ. Press, 1999, s.74.

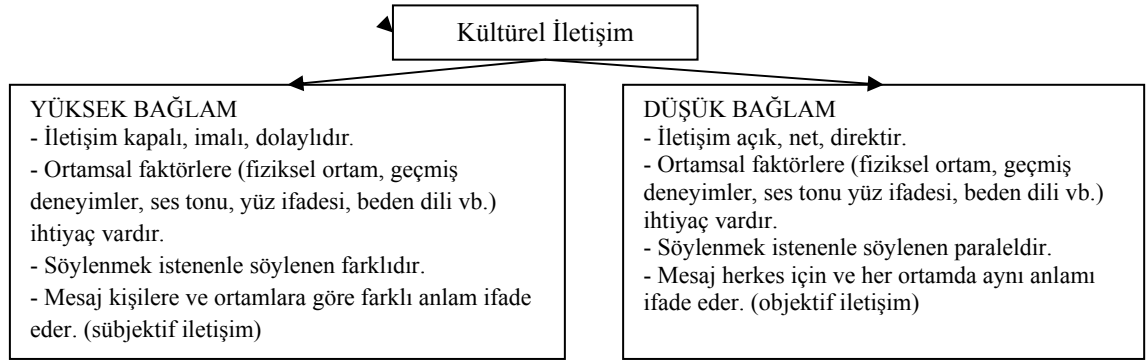
koşullarına) bağlı kalırlar. Kontekst, olayı çevreleyen bilgi ağıdır ve olayın anlam kazanmasında belirleyicidir.

İletişimin kontekst bağımlılığı, iletişim süreçlerinde davranış kurallarının, ast-üst ilişkilerinin, fertler arası yakınlığın, mesafenin, vücut dilinin hangi oranda önemli ve belirleyici olduğuna işaret eden kültür kategorisi olarak tanımlanabilir. Hall, kültürleri konteks bağımlılığı yüksek ve konteks bağımlılığı düşük olmak üzere ikiye ayırır.¹⁹⁷

Konteks bağımlılığı yüksek kültürlerde, iletişim hakkında yorum yapabilmek için sadece iletişim esnasında konuşulan sözleri, kelimeleri anlamak yeterli olmamaktadır. İletişim, adeta şifreli, dolaylı gerçekleştiği için toplumun örf ve adetleri “kim, kiminle, nerede ve nasıl konuşmalı?” kuralları hakkında da detaylı bilgiler gerektirmektedir.

Hall modeline göre kontekst bağımlılığının düşüklüğü, bu kategoriye giren kültürlerde iletişimin daha direkt, daha az dolaylı olduğunu ifade etmektedir.¹⁹⁸

Şekil 22. İletişimde Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam



Kaynak: Ügeöz, a.g.e., s.61.

Yapılan çalışmada kişilerin etkili iletişim davranışında bulunup bulunmadığını anlamak için öncelikle o kişinin kültürünün anlaşılması gerekmektedir.¹⁹⁹

Kadınlar, olaylar kadar, durumun duygusal yönlerini, çoğu kez daha çabuk yorumladıkları ve kavradıkları için, genellikle erkeklerden daha iyi iletişimci olarak kabul edilmektedirler.²⁰⁰ Yine yapılan araştırmalara göre, kadınların erkeklere oranla daha doğru biçimde kodlayıcı ve özellikle duygu içerikli mesajlar konusunda daha iyi kod çözücü olma rolü sergiledikleri tespit edilmiştir.²⁰¹ Fakat son zamanlarda ortaya çıkan sonuçlarda erkeklerin de en az kadınlar kadar iletişim yeterliliklerine sahip oldukları ortaya konmaktadır.

¹⁹⁷ Ügeöz, Perihan, *Kültürlerarası İletişim*, Üstün Eserler, İstanbul, 2003, s.59.

¹⁹⁸ Ügeöz, a.g.e., s.60-61.

¹⁹⁹ Guo-Ming Chen, “Towards Transcultural Understanding: A Harmony Theory of Chinese Communication”, *China Media Research*, 4(4), 2008, s.1.

²⁰⁰ Ailes, Roger - Kraushar John, *Mesaj Sızınız Güçlü Bir İletişimci Olmanın Sırları*, çev. Alev Önder, sistem yayıncılık, altıncı basım, 2000, s.138.

²⁰¹ Yaylacı, a.g.e., s.198.

9. Duygusal Zeka ve İletişim İlişkisi

İş hayatında başarı ve mutluluk büyük ölçüde başkalarıyla iyi ilişkiler içinde olma becerisine bağlıdır. Yine de etkileşim içinde olunan herkesle iyi ilişkiler içinde olmak kolay değildir. Bununla birlikte bazı kişiler, ilişki kurma ve ilişkileri sürdürmede başkalarına oranla daha uzadırlar.²⁰² Bu da bu kişilerin duygusal zekalarının daha yüksek olduğunu düşündürmektedir.

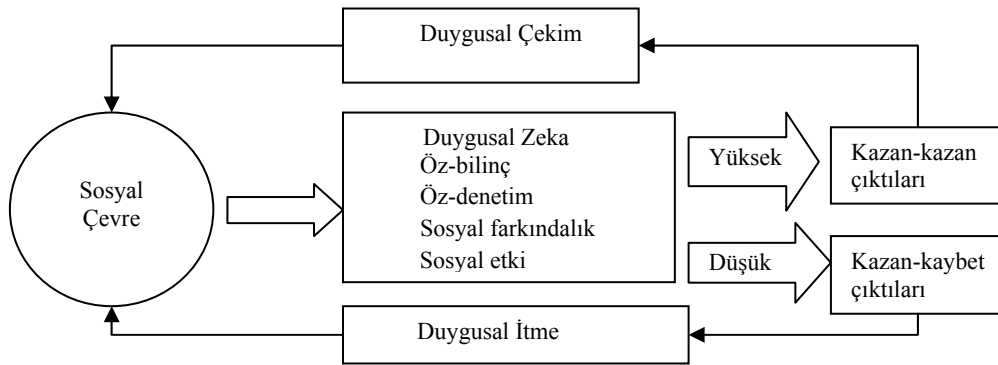
“Neden bazı insanlar diğerlerine göre daha etkili iletişim kurarlar?” sorusunun cevabı duygusal zeka kavramını temel almaktadır. İletişimin başarılı ya da başarısız olmasını sağlayan etkenlere bakıldığında duygusal zekanın alt bileşenlerine bakılması zorunludur. Çünkü bu yeterlilikler iletişimin başarısında önemli role sahiptirler.

İnsan özünü oluşturan iletişim davranışlarımızla iletmek istediğimiz mesajı karşımızdakine istediğimiz biçimde aktarabilmek ve ondan beklediğimiz tepkiyi alabilmek çabasına gireriz. Yaşam boyu süreceğinden bu iki yönlü alışveriş çabamız gerçekte doyumlu ve uyumlu bir yaşamı gerçekleştirmeye yöneliktir.²⁰³

İletişimde hedef, göndericinin yolladığı mesajları alıcının onun yolladığı şekilde anlamasıdır. Fakat burada önemli olan etkili iletişim ise; o zaman devreye duygusal zeka becerileri girmektedir.

Duygusal zeka sosyal çevrede kişilerarası etkinlik aracı olarak kişinin duygularını rehber olarak kullanma yeteneğidir. Aşağıdaki şekil bu durumu göstermektedir.²⁰⁴

Şekil 23. Duygusal Zeka ve Sosyal Çevre



Kaynak: Kunnanant, a.g.e., s.490.

Şekilde de görüldüğü üzere duygusal zekası yüksek bireyler sosyal çevrelerindeki üyelerle etkileşim içindeyken kendileri ve başkalarının sonuçları açısından kazan-kazan

²⁰² Bolton, Robert - Bolton Graver, Dorothy, *İş Hayatında İnsan Uslupları*, Teknoloji Holding, Uniform Matbaacılık, İstanbul, 2003, s.2.

²⁰³ Özarallı, Nurdan, *Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi, Endüstri ve Örgütsel Psikoloji*, ed. Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği, KalDer Yayınları, 1996, s.69.

²⁰⁴ Kunnanatt, James Thomas, "Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no. 4, Winter, 2004, s.489.

ilişkinsini gerçekleştirmektedirler. Böyle insanlar etraflarında manyetik duygusal çekim alanı geliştirmekte sıklıkla duygusal destek yapıları ile sosyal ilişkiler ağını genişletmektedirler.²⁰⁵

Duygusal zeka iş yerindeki insan ilişkilerinin niteliğine de katkıda bulunmaktadır. Çünkü duygular; düşünceler ve niyetler hakkındaki bilgileri iletmede, sosyal ilişkileri koordine etmede ve iletişim ve sosyal fonksiyonlarda rol oynamaktadırlar.²⁰⁶

Genel zeka kelime ve rakamlarla ifade edilirken, duygusal zeka ise; iletişim becerileri, yani ses tonu, el kol hareketleri, mimik ve bedeninin farklı kullanımlarının altında yatan anlatımlarla ilişkilendirilmektedir. Diğer insanların beden dili ve anlatımlarına bakılarak, onların ne hissettiğini bilme ve davranışlarını buna göre düzenleme becerisi ise sosyal etkileşimlerde önemli katkılar sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, duygusal zekada neyin nasıl söylendiği ve/veya aktarıldığı bilgisi ve yeteneği sosyal ilişki etkinliğinde ön plana çıkmaktadır.²⁰⁷

Duygusal zeka becerileri evde ya da iş yerindeki uzun süreli ilişkilerin başarılması için iyi bir ilk izlenim bırakılmasına da yardımcı olmaktadır.

Gerek iş yaşantısında gerekse özel hayatta başarılı olmak başkalarıyla kurulan iletişimin etkinliğine bağlıdır.

Duygusal zekanın geliştirilmesi kendi duygularımızın farkında olma, onları kontrol etme, duygularımızla etkili bir iletişim kurma, başkalarının duygularının farkında olmamıza yardımcı olur. Bu duygusal zeka becerilerinin evde, iş yerinde, hayatımızın diğer bütün alanlarındaki iletişimimizdeki başarılarımızda bilişsel zekanın önüne geçtiği kanıtlanmıştır.²⁰⁸

Davranış bilimi araştırmacıları nüfusun % 75'inin kişinin kendisinden önemli ölçüde farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Birçoğu kişinin başarısı için önemli olan bu insanlar;

Farklı düşünürler,

Farklı karar verirler,

Zamanı farklı kullanırlar,

Farklı bir tempoyla çalışırlar,

Farklı biçimde iletişim kurarlar,

Heyecan ve duyguları farklı biçimde çözerler,

Strese farklı biçimde çare bulurlar,

²⁰⁵ Kunnanatt, a.g.m., s.489.

²⁰⁶ Lopes, Paulo N. - Grewal, Daisy - Kadis, Jessica et al., "Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work", *Psicothema*, vol.18, 2006, ss.132-138, s.133.

²⁰⁷ Yaylacı, a.g.e., s.209.

²⁰⁸ Segal, Jeanne - Jaffe, Jaelline, *The Language of Emotional Intelligence*, The McGrawHill Companies, 2008, s.2.

İhtilafli görüşlerle farklı biçimde uğraşırlar.²⁰⁹ Bu noktada duygusal zeka yetenekleri ve iletişim becerisi önem kazanmaktadır.

İnsanlar sosyal dünyayı yönlendirebilmek için duygusal dinamikleri akıllı bir biçimde yönetmeye ve duygusal bilgi süreçlerine ihtiyaç duyarlar.²¹⁰

Usta bir iletişimci olmak, tüm sosyal becerilerin temel taşıdır. Yöneticiler arasında, iletişim yeterliliği üstün performanslıları ortalama ya da zayıf performans gösterenlerden açık bir şekilde ayırt eder.²¹¹ Yapılan bir araştırmada; başarılı ve başarısız idareciler karşılaştırıldıklarında benzer yönlerin çok, farklı yönlerin ise sadece birkaç tane olduğu ve bu farklılıklardan öne çıkanın “Başka insanların bakış açılarını anlamadaki beceri ya da beceriksizlik olduğu” belirtilmiştir.²¹²

Duygu, iletişimin iki yanı da keskin kılıcıdır. Duygu olumlu ve gerçek olduğunda, ondan daha yapıcı ve etkili bir ikna gücü yoktur. Ama duygu olumsuzsa ve içten değilse, mesaj gönderen ve o mesajı alan insanlar arasında bir duvar örer.²¹³

İyi bir iletişimci olmak için, söylenen şeye ve söyleniş biçimine biraz kişilik ve duygu katılmalıdır. Bir kişi ile ya da binlerce kişi karşısında konuşurken, dinleyicilerin yalnızca yazmış olunan kelimelerle ilgilendikleri varsayılmaz.²¹⁴ Konuşmacının dinleyicileri ile ilişkisinde her zaman amacı, insanları etkilemek, bilgilendirmek, bir konuda ikna etmek, düşünce ve duygularını aktarmaktır. Bu yönde bir etki yaratabilmek konuşmacının duygusal zekasının etkin kullanımını gerektirir.²¹⁵

İletişimdeki duygular, kararlılıkla ve ayrıntularla renklendirilmiş olarak ifade edildiğinde, iletişim en güçlü durumundadır. Birçok insanın, konuşurken duygulara ilişkin olarak yaşadıkları en büyük sorun, duygularını kontrol etmeye ya da onları yıkıcı bir şekilde bastırmaya çalışmalarıdır. Bu, çoğunlukla korku onlara egemen olduğunda ya da kızgınlık onları, başkalarına soğuk davranmaya ittiğinde yaşanır.

İletilen kızgınlığı çoğunlukla işitiriz. Yüksek sesle bağırılan suçlamaları ya da iğneleyici sözleri duyarız. Ya da birinin sesindeki iyi gizlenemeyen öfke, engellenme ya da

²⁰⁹ Bolton - Bolton, a.g.e., s.3

²¹⁰ Lopes, Paulo N. - Brackett, Marc A. - Nezlek, John B. et al., “Emotional Intelligence and Social Interaction”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, ss.1018-1034, s.1018.

²¹¹ Goleman, (2007), a.g.e., s.223.

²¹² Bolton - Bolton, a.g.e., s.5.

²¹³ Ailes - Kraushar, a.g.e., s.111.

²¹⁴ Ailes - Kraushar, a.g.e., s.113.

²¹⁵ Budak, Leyla - Balcı, Burcu, “Bireylerde Topluluk Önünde Konuşma Korkusu ile Duygusal Zeka Etkileşimi”, *International Intelligence and Communication Symposium*, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, 2007, s.563.

korkunun neden olduğu titremeyi duyarız. Sorun, duyguyu nasıl yok edeceğimiz değil, ama daha çok onu nasıl lehimize çevireceğimize.²¹⁶

Eğer iletişiminizde hiç duygu yoksa karşı tarafın etkilenmesi de mümkün olmayacaktır.

İş yaşamında; zaman, bilgi ve rekabet gibi önemli etkenler olduğunda, daha güçleşmiş olan istekleri elde etmek iletişim becerilerini gerektirir.²¹⁷ Bu noktada duygusal zeka yeterlilikleri ön plana çıkmaktadır.

Literatürde duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkileri destekleyen araştırmalar bulunmaktadır.

Schutte, Malouff, Bobik v. dğr.(2001) duygusal zeka ile kişilerarası ilişkiler arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır.²¹⁸ Yedi aşamalı olarak gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda, birinci ve ikinci aşamada; duygusal zekanın empatik bakış açısıyla yüksek derecede ilişkili olduğu fakat empatik hayal, empatik ilgi ve kişisel üzüntü ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Birinci aşamada ayrıca; a) başkalarının duygu ve davranışlarını anlama, b) çevresel bağlamı anlama, c) buna göre kişisel sunumu değiştirme yeteneği ile duygusal zeka arasındaki ilişki de yüksek derecede ilişkili bulunmuştur. Üçüncü aşamada; duygusal zeka ile sosyal beceriler arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarındaki bağlantı ortaya konmuştur. Dördüncü aşama; yüksek duygusal zekaya sahip katılımcıların partnerlerine karşı daha işbirlikçi tepkiler verdiklerini göstermiştir. Beşinci aşamada; yüksek duygusal zeka puanına sahip katılımcıların ilişkilerinde daha çok katılımcı olma, daha etkin olma fakat daha az kontrol istediklerini ve bu şekilde davrandıkları belirlenmiştir. Altıncı aşamada; yüksek duygusal zeka puanları ile evlilik yaşamındaki yüksek tatmin skorları ilişkili bulunmuştur. Son aşama olan yedinci aşamada ise; katılımcıların yüksek duygusal zekaya sahip gelecekte olası partnerleri ile ilişkilerinde daha fazla tatmin olacakları öngörülmüştür.²¹⁹

Erginsoy (2002), uygulamasını sosyal bilimler ve fen bilimlerinde okuyan 439 öğrenci üzerinde gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde, duygusal zeka ile kişilerarası ilişki tarzı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda duygusal zeka ile sosyallik, destekleyicilik ve dengelilik şeklindeki kişilerarası ilişki tarzları arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.²²⁰

²¹⁶ Ailes - Kraushar, a.g.e., s.113.

²¹⁷ Ailes - Kraushar, a.g.e., s.181.

²¹⁸ Schutte, Nicola S. - Malouff, John M. - Bobik, Chad et al., "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", *The Journal of Social Psychology*, 141 (4), 2001, ss.523-536, s.523.

²¹⁹ Schutte - Malouff - Bobik et al., a.g.e., s.534.

²²⁰ Erginsoy, Devrim, *Duygusal Zeka ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Atatürk Üniv., S.B.E., Eğitim Bilimleri A.B.D., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2002, s.55.

Lopes, Brackett, Nezlek v. dğr. (2004) yaptıkları araştırmada MSCEIT'in alt ölçeği olan duyguları yönetme ile kişilerin arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliğinin duygusal zekayla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine MSCEIT'in alt ölçeği olan duyguların kullanımının (bütün etkileşimler için) ve duyguların yönetiminin günlük sosyal etkileşimlerin niteliğiyle yüksek korelasyon gösterdiğini belirtmişlerdir.²²¹

Kıvılcım (2007), yayımladığı makalesinde duygusal zeka yetilerinin siyasal yaşamda aktif olan liderlere sağlamış olduğu katkılardan birinin de, liderin kamuoyu ile kurduğu ilişkiyi güçlendirdiğini belirtmiş,²²² Zeybek (2007), siyasal söylemin temelinde iletişim kavramının, iletişimin temelinde de ileti alışverişinin, bilgi paylaşımının bilgi değiş tokuşunun ötesinde ikna etmek, etkilemek, eylemi yer almaktadır; bu nedenle duygusal zekanın en üst düzeyde olması gereken bir alan olduğunu ortaya koyarak siyasal yaşamdaki iletişimde, duygusal zekanın önemine vurgu yapmıştır.²²³

Hacıoğlu (2007), örgütsel iletişim unsurlarının çalışanların duygusal zekaları ile ilişkisini incelendiğinde, örgütsel iletişim unsurlarının duygusal zekanın duygularını yönetme boyutu hariç diğer boyutlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya ortaya koymuştur. Söz konusu korelasyon katsayıları pozitif yönde ancak düşük düzeydedir.²²⁴

Gürşimşek, Vural ve Selçioğlu Demirsöz (2008), öğretmen adaylarının duygusal zeka puanları ile iletişim becerileri puanları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yapılan korelasyon analizi sonucuna göre öğretmen adaylarının duygusal zeka puanları ile iletişim becerileri puanları arasındaki ilişki ölçeğin bütününü ve alt boyutlarında anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.²²⁵

Erdoğdu (2008), yaptığı çalışmasında duygusal zeka gelişiminin, bireylerin sağlıklı iletişim kurabilmeleri ve başarılı olmaları için önemli olduğu sonucuna varmıştır.²²⁶

Kuzu (2008), "Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tezinde araştırmaya katılan öğrencilerin duygusal zeka toplam puanı ve duygusal zeka alt boyutları olan duyguların farkında olma, duygularını yönetme, kendini motive etme, empati,

²²¹Lopes - Brackett - Nezlek et al., a.g.e., s.1030-1031.

²²²Kıvılcım Fulya, "Siyasal Yaşamda Duygusal Zekanın Rolü", *International Intelligence and Communication Symposium*, Ege Üniv., İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007, s.632.

²²³Zeybek, Işıl, "Duygusal Zeka ve Siyasal Söylem: Çözümleme Örneği", *International Intelligence and Communication Symposium*, Ege Üniv., İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007, s.638.

²²⁴Hacıođlu, Burcu, *Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Kadir Has Üniv. S.B.E. İşletme ABD, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s.57.

²²⁵Gürřimřek, I. - Vural, D. E. - Selçioğlu Demirsöz, E., "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekaları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (16), ss.1-11, s.9.

²²⁶Erdođdu, Yüksel, "Duygusal Zekanın Bazı Değerşkenler Açısından İncelenmesi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış 2008, c.7, sy.23, ss.62-76, s.75. <http://www.esosder.com/dergi/2362-76.pdf> 24.10.2009.

sosyal beceriler ile iletişim becerilerini değerlendirme ölçek puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunduğu, öğrencilerin duygusal zeka puan ortalamaları arttıkça iletişim becerileri puan ortalamalarının da arttığı, benzer şekilde duygusal zeka toplam puanı ile tüm duygusal zeka alt boyutları arasında; ve tüm alt boyutların birbirleri ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir.²²⁷

Konrad ve Hendl de, duygusal yaşantıların en büyük kaynağını insanlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle, bireylerarası ilişkilerde başarı açısından bireyin hem kendi hem de diğerlerinin duygularını keşfedebilmesi gerekli görülmektedir.²²⁸

Sonuç olarak; hayatın hemen her alanında başarı ve mutluluk açısından öteki insanların büyük önemi vardır. Başkalarıyla iyi ilişki kuran insanlar, yaşantılarının her yönünde daha kazanımlı ve daha mutlu bir hayata sahiptir.²²⁹ Başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak da duygusal zekanın yüksek olmasıyla ilgilidir.

10. Temel İletişim Biçimleri ve Duygusal Zeka

Anlam alışverişinin olduğu her durumda iletişim gerçekleşir. İletişimi anlam alışverişi olarak tanımlayabiliriz.

İki insan birbirinin farkına vardığı andan itibaren iletişim başlar. İki insan birbirinin farkına vardığı andan itibaren;

Söylediği,

Söylemediği,

Yaptığı, yapmadığı her şeyin anlamı vardır.

Yüz ifadesinin

Beden dilinin

Sesin

Bakışın anlamı vardır.²³⁰

Ayrıca mesaj alışverişinde bulunan bireyler arasındaki ilişkilerde duygular da karşılıklı olarak alınıp verilmektedir.²³¹

Sosyal beceriler arasında kabul edilen iletişim becerileri, birbiri ile ilişkili olan empati, sözlü ve sözsüz iletişim, dinleme becerisi, doğru geri ileti verme, beden dili kullanma gibi bir

²²⁷ Kuzu, Ayşe, Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırılması Olarak Değerlendirilmesi, Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, s.79-80.

²²⁸ Konrad - Hendl, a.g.e., s.19.

²²⁹ Bolton - Bolton, a.g.e., s.5.

²³⁰ Cüceloğlu, Doğan, *Keşkesiz Bir Yaşam için İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi, beşinci basım, 2002, s.45-46.

²³¹ Eren, a.g.e., s.459.

dizi beceriyi içinde barındırmaktadır. Bu beceriler çoğunlukla tek başına olmayan, diğer duygu ve beceriler ile tanımlanan yeterliliklerdir.²³²

Birçok bulgu gösteriyor ki; duygusal yetenek sahibi, kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen kişiler, hayatın her alanında gerek romantik, yakın ilişkilerde, gerekse kuruluş içi politik işlerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerisinde avantajlıdır. İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, kendi ilişkilerini besleyecek zihinsel alışkanlıkları edinebilir; duygusal hayatını bir şekilde kontrol altına alamayan kişiler ise, kendi içlerinde işe odaklanıp açıkça düşünmelerini sağlayacak yetenekleri baltalayan savaşlar verirler.²³³

Duygusal zekanın pek çok boyutu, etkili ilişkiler kurma konusundaki alt yapıyı sunmaktadır.²³⁴

Salovey ve Mayer duygusal zeka kavramını 1990'da ilk olarak ifade ettiklerinde ve geliştirdikleri yetenek modeli yaklaşımında duygusal zeka unsurlarından biri olan kendinin ve başkalarının duyguları anlama ve ifade etme becerisini sözel ve sözel olmayan boyutuyla ele almışlardır. Empati kavramı da yine bu becerinin alt boyutudur.

Yapılan çalışmada iletişim kavramı da duygusal zekanın bu boyutuyla ilişkilendirilmektedir.

10.1. İçsel İletişim ve Duygusal Zeka

İnsanın tüm eylemleri, varlığını sürdürmeye; bunun da ötesinde varoluşunu anlamlandırmaya yöneliktir ve bu iç iletişimle başlar. İç iletişimin yapısına bakıldığında da düşünce ve duygunun birlikteliği görülür.²³⁵ İçsel iletişim kısaca “kişinin kendisi ile olan iletişimidir.”²³⁶ ya da “kişinin kendisiyle konuşmasıdır.”²³⁷ şeklinde tanımlanabilir.

Kişinin ihtiyaçlarının, değerlerinin, tutum, davranış ve yeteneklerinin farkına varması, düşündüklerini ve hissettiklerini kavramaya çalışması, kendisiyle geliştirdiği iç iletişimle mümkün olur. Bu bir anlamda kişinin kendisini hesaba çekmesidir. Bireyin kendi iç dünyası ile iletişimi; onun düşünmesi, hayal kurması, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç

²³² Özerba, Mehmet - Bulut, Arif Mehmet - Usta, Ertuğrul, “Öğretmen Adaylarının Algıladıkları İletişim Becerisi Düzeylerinin İncelenmesi”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad)*, c.8, sy.1, 2007, ss. 123-135, s.125.

²³³ Goleman, (2006), a.g.e., s.65.

²³⁴ Yaylacı, a.g.e., s.193.

²³⁵ Altan, Zeynep, “Cinsiyetlerarası Çatışmada Kadın ve Erkek Söylemlerinin Farklılığı”, *International Intelligence and Communication Symposium*, Ege Üniv., İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007, s.550.

²³⁶ Dainton, Marianne - Zelle, Elaine D., *Applying Communication Theory For Professional Life: A Practical Introduction*, Sage Publications, Inc, 2005, s.25

²³⁷ Wood, Julia T., *Communication in Our Lives*, Wandsworth Cengage Learning, 2008, s.13.

gözlem yapması veya rüya görerek iç dünyasından mesajlar alması, kendine sorular sorarak, bunlara cevaplar aramasıdır.²³⁸

Diğer bir deyişle, kaynak ve hedef aynı kişi olduğu durumda kişisel iletişim gerçekleşmektedir. Bireyin kendisiyle kurmuş olduğu iletişim çoklukla zihinsel bir süreci kapsar. Bu süreçte insanlar kendilerini sorgulamakta, sorular sormakta ve cevaplar vermektedir. Kişisel iletişim uyku anı dışında sürekli olarak devam ettiği için insanın en fazla kullandığı iletişim türüdür. Bu iletişim sayesinde bireyler, diğerleriyle kurduğu iletişimin alt yapısını oluştururlar. Bireyin kişiliği kendini oluşturan öğelerin başında gelir. Bireyin kişisel iletişimle kendi iç dünyasına yönelmesi, kendini tanıması, anlaması gerçekleşmektedir.²³⁹ Duygusal zekanın temeli de öncelikli olarak bireyin kendi duygularının farkında olmasıdır. Bu da iç iletişimle mümkün olmaktadır.

İnsanın çevresi ile kuracağı iletişim kendi içinde başlar. Kişilerarası iletişim sürecindeki bir insan kısa sürelerle hem bilgi kaynağı hem de alıcı olmaktadır. Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye hedef olduğunda ise gelen bilgileri yorumlamaya çalışan bu kişi, her iki durumda da iç iletişim gerçekleştirmek zorundadır.²⁴⁰

İyi bir iletişimci olmak için, olup biten hakkında kişisel olarak ne hissedildiğinin farkına vararak işe başlanmalıdır. Kişi kendi duygularından haberdar olunca, başkalarıyla doğru biçimde daha kolayca iletişim kurabilir.²⁴¹

İnsanın iç çevresi tüm ruhsal yaşantılarını içerir. Davranış süreci başından sonuna kadar, insanın o andaki ruhsal yaşantılarının etkisi altındadır. İnsanın iç çevresi geçmişteki yaşantılarının ürünüdür. Bu yaşantılar, bireyin doğumundan davranış anına kadar geçen sürede elde edilmişlerdir. Her insanın geçmiş yaşantıları başkalarınınkinden değişik olduğu için her insanın yaşantı örüntüsü de değişikdir. Bu yüzden her insan bir uyarıcıya karşı değişik karşılık verir. Aynı durum karşısında, insanların davranışlarının değişik olması bu yüzden.²⁴² Gerçekten bir kişinin içindeki en kuvvetli fakat görünmeyen güçlerden birisi, kişinin çeşitli konulardaki inançları ve değer yargılarıdır.²⁴³ Duygusal zekası yüksek bireyler bu durumun farkında olup iletişim sürecinde duygusal farkındalıkları anlamlandırıp bunu yönetebilen kişilerdir.

²³⁸ Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.25.

²³⁹ Mısırlı, a.g.e., s.22.

²⁴⁰ Dökmen, a.g.e., s.21.

²⁴¹ Ailes - Kraushar, a.g.e., s.115.

²⁴² Başaran, İ. Ethem, *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.32.

²⁴³ Koçel, a.g.e., s.407.

Duygusal farkındalık, duygusal zekanın diğer bileşenlerinin temel taşı gibidir. Kendini anlama ve değiştirme yolundaki ilk adımdır.²⁴⁴ Kendini anlama ve tanıma sözüyle bireyin bedeni, düşünce ve duygularıyla ilişki kurmasını, kendisinde olup biten duygusal ve düşünsel süreçlerle ilgili bir anlayışa kavuşması dile getirilmektedir. Kendini tanıma devamlı bir süreçtir.²⁴⁵

Duygusal zeka yeterliliklerinin sosyal etkileşimlerde önemli olmasının bir sebebi de duyguların iletişime hizmet eden sosyal bir fonksiyon olmasından kaynaklanmaktadır.²⁴⁶

Goleman, duygusal zeka yeterliliklerinde özbilincin esas olduğunu belirtmektedir. Goleman özbilincin esasını oluşturan temel becerileri üçe ayırmaktadır. Bunlar;²⁴⁷

- a) Duygusal Bilinç,
- b) Doğru Özdeğerlendirme ve
- c) Özgüvendir.

a) Duygusal Bilinç: Duygularımızın performansımızı nasıl etkilediğini kavrama ve değerlerimizi karar verirken rehber olarak kullanma yetisi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, kişinin iç dünyasında olup bitenin sürekli farkında olması demektir.

Mayer'e göre ise özbilinç kısaca; "kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi" demektir.²⁴⁸

Stein ve Book'a göre ise; "duyguları ayırt etme, belirleme, ne hissettiğini ve neden öyle hissettiğini anlama becerisidir."

Duygularımızın davranışımızı nasıl etkilediğinin farkında olmak, temel bir duygusal yeterliliktir.

Danışmanlarda özbilinci inceleyen Richard Boyatzis, "Bu bir odaklanma yetisidir. Size ne hissettiğinizi söyleyen içsel sayaçları ve gönderdikleri ince işaretleri bilmek ve bunları işimizi nasıl yaptığımız konusunda size sürekli bilgi veren bir rehber olarak kullanmak demektir." diyerek durumu özetlemektedir.²⁴⁹

Goethe, "Bir insanın ulaşabileceği en yüksek düzey, kendi inanç ve düşüncelerinin bilincine varmak, kendi kendini tanımaktır; böylece başkalarının ruh hallerini de içtenlikle kabul etmenin yolu açılır"²⁵⁰ diyerek duygusal bilincin önemine vurgu yapmaktadır.

²⁴⁴ Stein - Book, a.g.e., s.75.

²⁴⁵ Cüceloğlu, Doğan, *İnsan İnsana*, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, s.24.

²⁴⁶ Lopes, Paulo N. - Salovey, Peter - Cote Stephane, "Emotion Regulation Abilities and The Quality of Social Interaction", *Emotion* 5, 2005, ss.113-118, s.113.

²⁴⁷ Goleman, (2007), a.g.e., s.71.

²⁴⁸ Goleman, (1996), a.g.e., s.77-78.

²⁴⁹ Goleman, (2007), a.g.e., s.72.

²⁵⁰ Sartorius, a.g.e., s.42.

Bu yetisini geliştiren kişi, her an kendi duygularının bilincindedir ve çoğu zaman bu duyguların doğurduğu fiziksel hisleri de tanır. Bu hislerini kelimelere dökemediği gibi, sosyal açıdan da uygun bir biçimde dışa vurabilir.²⁵¹

Bir başka açıdan bakıldığında ne hissettiğimizi bilmezsek o hisleri idare de edemeyiz. Bunun yerine duygularımızın denetimine gireriz.²⁵²

Duygusal farkındalığı gelişmiş bireyler tedirgin, sınırlı ve rahatsız edici duygular hissettiklerinde, bu duyguların davranışlarını ne şekilde değiştirdiğini ve diğer kişilerin bu davranışlardan nasıl etkilendiğini bilir ve hangi olayın onları bu duruma getirdiğinin de farkındadır. Nasıl hissettiğini ve davrandığını bilmek bireylerde rahatsız edici davranışlarını kontrol etmelerini sağlayan bir potansiyel yaratır.²⁵³ Bu da etkili iletişim için gerekli bir özelliktir.

Kişiler sosyal dünyada etkili olmak istiyorlarsa duygularını düzenlemek zorundadırlar. Etkin bir iletişim için duyguların düzenlenebilmesi de duyguların objektif bir biçimde farkında olunması ile mümkündür.²⁵⁴

Duygular farklı şekillerde düzenlenip uyarlanabilmektedir. Mark Snyder'a (1974) göre, kendini uyarılma süreciyle kişi;

- a) Gerçekte yaşadığı duygusal durumunu daha yoğunlaştırılmış ifadelerle sunabilir,
- b) Gerçek duygusal durumuyla benzerlik taşımayan herhangi bir duygusal durumu sunabilir,
- c) Uygun olmayan duygusal durumunu gizleyerek, ifadesiz görünebilir,
- d) Uygun olmayan duygusal durumunu gizleyerek, uygun olanı yaşıyormuş gibi görünebilir,

e) Hiçbir şey yaşamamasına karşın, bir şeyler hissedebiliyormuş gibi davranabilir.²⁵⁵ Böylece kişi iletişim sürecini düzenleyerek izlenim oluşturmada kullanabilmektedir.

Ayrıca kendini bilen kişilerin tavırlarının diğer insanlar üzerindeki etkilerini fark edebilmesi de oldukça önemlidir.²⁵⁶ Etkili bir iletişim ilişkisi sağlayabilmek biraz da tavır, davranış ve tutumlarımızın karşı tarafta uyandırdığı izlenimlerin farkında olunmasıyla başlamaktadır.

²⁵¹ Goleman, (2007), a.g.e., s.72.

²⁵² Goleman - Boyatzis - Mckee, a.g.e., s.56.

²⁵³ Stein - Book, a.g.e., s.75-76.

²⁵⁴ Silvia, Paul J., "Self Awareness and The Regulation of Emotional Intensity", Self and Identity 1, 2002, ss.3-10, [http:// http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/P_Silvia_Self-awareness_2002.pdf](http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/P_Silvia_Self-awareness_2002.pdf). 03.02.2010.

²⁵⁵ Araz, Arzu, *Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu: Maskelerimiz mi Gerçek Yüzümüz mü?*, Varlık Yayınları, sy. 848. 2005, s.99.

²⁵⁶ Stein - Book, a.g.e., s.78.

Bu durumda öz bilinç ve duyguların olumlu yansıması sonucu bireyin davranış, jest ve mimikleri değişikliğe uğramaktadır. Örnek olarak duruşun dik, jestlerin doğal, yüz ifadesinin canayakın olması özgüven ve yetkinlik hissi vermektedir. Sıkıntı ifade eden beceriksizce sergilenen vücut hareketleri yöneticiler açısından iletişimi ve bireysel imajı zora sokan durumları beraberinde getirmektedir.²⁵⁷

İnsanlar kendilerine olanları her zaman kontrol edemezler. Ancak duygularını nasıl yorumlayacaklarına ve yöneteceklerine kendileri karar verebilirler.²⁵⁸

b) Doğru Özdeğerlendirme: Kişisel güçlerimiz ve sınırlarımızla ilgili içtenlikli bir anlayış, iyileştirmemiz gereken yanlarımız hakkında net bir vizyon ve deneyimlerden ders alma yeteneğidir.²⁵⁹

Güç alanı yani özvarlığı anlama ve geliştirme kişinin kendisini dinlemesine ve diyaloga daha fazla değer vermesine, değişime ve yaratıcı riske karşı güven ve açıklık yaratılacak bir ortam oluşturulmasına da yardım eder.²⁶⁰

Goleman'a göre sorunlu yönlerimize karşı kör olmak, kariyerimizi tehlikeye atabilir.²⁶¹ Aynı zamanda bu körlük iletişim becerilerimizin etkinliğini azaltıcı bir rol oynar. Güçlü ve zayıf yönlerini doğru değerlendiremeyen, kusurları hep başkalarında arayan, kendini düzeltme isteğinde bulunmayan ve bu yönde geribildirimlere duyarsız bir tutum takınan kişilerin etkili iletişim kurduğundan söz edilemez.

Yaratıcı Liderlik Merkezi'nin liderlik programlarından birine katılan 184 orta düzey yöneticinin, dinleme ve uyum sağlayabilme açısından kendilerine yönelik değerlendirmeleriyle, iş arkadaşlarının değerlendirmeleri arasında çok şey ifade eden çelişkiler vardı. Bu tür çelişkiler ortaya çıktığında iş arkadaşlarının bireyi nasıl gördüğü genellikle gerçek iş performansının daha doğru bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁶²

Üstün performanslı kişiler bilinçli bir şekilde geri bildirim ararlar, bunun değerli bir bilgi olduğunu fark ederek, başkaları tarafından nasıl algılandıklarını işitmek isterler. Öz bilinçli kişilerin aynı zamanda daha iyi performans göstermeleri de kısmen bundan kaynaklanıyor olabilir.²⁶³

²⁵⁷ Tuna Yavuz, Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri, Anadolu Üniv. S.B. E., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, 2008, s.68.

²⁵⁸ Barutçugil, a.g.e., s.82.

²⁵⁹ Goleman, (2007), a.g.e., s.71.

²⁶⁰ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.87.

²⁶¹ Goleman, (2007), a.g.e., s.83.

²⁶² Goleman, (2007), a.g.e., s.86.

²⁶³ Goleman, (2007), a.g.e., s.87.

Charles H. Cooley 1902’de yayımladığı “İnsan Doğası ve Sosyal Düzen” (Human Nature and the Social Order) adlı eserinde “sosyal kendilik” (social self) kavramını tanımlayarak kişilerarası etkileşimlerdeki önemini vurgulamıştır.

Sosyal kendilik üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; bizim başkaları tarafından algılanan imajımız, bu görünüş yargısı üzerindeki imajımız ve kendi hislerimizdir. Cooley daha sonra bu üçlü fikrini kapsayan “Kendilik Aynası” (Looking Glass Self) kavramını geliştirmiştir.²⁶⁴

Kendilik aynası, bütün fertlerin günlük hayatlarına tesir etmektedir. Cesur birinin yanında korkak görünmekten, kibar birinin yanında kaba görünmekten utanırız. Hatta bir ferdin kendi şuuru geniş ölçüde diğerlerinin kendisine verdiği inandığı takdirler ve düşüncelerin doğrudan bir yansımasıdır.

Cooley, “şahsi şuur” (self jonsconsciousnes), “sosyal şuur” (Social jonsconsciousnes) ve “genel şuur” (public jonsconsciousness) arasında ayırım yapmıştır. İlk olarak kendinin ne düşündüğü, ikinci olarak başkalarının ne düşündüğü ve üçüncü olarak kendiliğin ortak bir görüş alanı ve bir grubun tüm üyelerinin sosyal şuurunu organize edilir ve bir iletişim grubu içinde tamamlanır.²⁶⁵ Böylece başkaları ile kurulan ilişkiler sonucu şekillenen benlik kavramı, kişinin ne olduğu ve başkalarının, kendisini ne olarak düşünmesini istediği ile ilgili bir zihinsel imaj (mental image) haline gelmektedir.²⁶⁶

Burnard’da benlik kavramını aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamıştır;

Şekil 24. Benlik Modeli

Dış Benlik	İçsel Benlik
“Kamusal Benlik” Beden ve Davranış	“Özel Benlik” Düşünceler Duygular Hisler

Kaynak: Burnard, a.g.e. s.61.

Şekilde de görüldüğü üzere modelde benlik kavramı iki bölümden oluşmaktadır. Dışsal, kamusal benliğimiz başkalarının bizi nasıl gördüğüdür. İletişim kurarken ise içsel deneyimlerimizi kullanmaktayız. Bütün iletişimimiz boyunca kendimizin dışarıya sunumu için duygularımız ve düşüncelerimizden yararlanmaktayız.²⁶⁷ Dolayısıyla duygusal farkındalık ve doğru özdeğerlendirme bu noktada önem kazanmaktadır.

²⁶⁴ Jacobs Glenn, *Charles Horton Cooley: Imaging Social Reality*, University of Massachusetts Press, 2006, s.53-54.

²⁶⁵ Çevik, Dolunay Şenol, *Sembolik Etkileşim*, Belvak Yayınları, Ankara, 1994, s.92-93.

²⁶⁶ Koçel, a.g.e., s.409.

²⁶⁷ Burnard, Philip, *Effective Communication Skills For Health Professionals*, Nelson Thornes Ltd, 2001, s.62.

c) **Özgüven:** Kendi yeteneklerimizden, değerlerimizden ve hedeflerimizden emin olmaktan kaynaklanan cesarettir.²⁶⁸ Bir başka tanımlamaya göre özgüven, bireyin başarılı bir davranışı gerçekleştireceğine olan inancıdır.²⁶⁹

Özgüvenden yoksun olanlar için, her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğrular. Özgüven eksikliği, çaresizlik, güçsüzlük ve insanı felç eden bir his olan, kendinden şüphelenmeyle ortaya çıkabilir. Öte yandan, aşırı özgüven, özellikle kişi sosyal becerilerden yoksunsa, kibir gibi gözükebilir. Ayrıca özgüveni küstahlıkla karıştırmamak gerekir; olumlu bir etki bırakmak isteniyorsa özgüven gerçeklikle bağdaşmalıdır. İşte bu yüzden, özbilinç yoksunluğu, gerçekçi özgüvene engel oluşturur.²⁷⁰

Özgüven, kişinin zor bir karara varması, ya da karşıt fikirle anlaşmazlıklara, hatta yetki sahibi olanların açık vetosuna karşın inandığı yolu izlemesi için gereken gücü verir. Özgüvenli insanlar kibirli ya da savunmacı olmaksızın kararlı davranır ve kararlarından vazgeçmezler.²⁷¹

Özgüven pek çok davranışı etkileyen bir kavramdır. Düşük özgüvene sahip çalışanlar yüksek özgüvene sahip çalışanlardan daha kolay duygularına yenilmektedirler. Hedeflerine ulaşmada da yüksek özgüvenli çalışanlara göre daha düşük başarı göstermektedirler. Kısaca açıklamak gerekirse yüksek özgüven amaçları gerçekleştirme çaba ve istekliliği ve başarı kazanma ile yakından ilişkilidir.²⁷²

Yapılan araştırmalar; benlik saygısı yüksek olan bireylerin, kendine güven, başarma isteği, iyimserlik, zorluklardan yılmama gibi olumlu ruhsal niteliklerle birlikte, kendilerini saygı ve kabul edilmeye değer, yararlı, önemli kişiler olarak algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Ayrıca benlik saygısı yüksek olan bireylerin; yeni fikirlere açık, kişilerarası ve grup ilişkilerinde başarılı, rahat, aktif, girişken, yaratıcı ve araştırmacı niteliklerinden dolayı toplumda daha aktif görevler aldıklarını göstermektedir. Benlik saygısı düşük olan bireylerin ise, karşısındakilere güvenemeyen, kolay umutsuzluğa kapılan, sosyal ilişkilerde uyum sağlayamayan, çabuk suçluluk ve utanç duygularına kapılma gibi kişilik özellikleri gösterdikleri belirtilmektedir.

Erikson düşük benlik saygılı insanların dengesiz bir benlik kavramına sahip olduklarını, diğerlerine göre kendilerini daha yalnız hissettiklerini, daha hassas, eleştirilere karşı daha kırılğan olma eğiliminde olduklarını; aldıkları görevde düşük performans gösterdiklerinde

²⁶⁸ Goleman, (2007), a.g.e., s.71.

²⁶⁹ Feltz, D. L., "Self-Confidence and Sports Performance", *Exercise and Sports Science Reviews*, 16, 1988, ss.423-458, s.423.

²⁷⁰ Goleman, (2007), a.g.e., s.89.

²⁷¹ Goleman, (2007), a.g.e., s.90.

²⁷² Hellriegel Don - Slocum John W., *Organizational Behavior*, South Western, Cengage Learning, 2009, s.46.

bundan rahatsızlık duydukları ve kişisel hatalar veya yetersizliklerini fark ettiklerinde tedirgin olduklarını belirtmiştir.²⁷³

Bireylerin kendilerinden memnun olma, beğenme düzeyi olarak ifade edilen özsaygının, bireysel düzeyde genel bir karakter özelliği olduğu ve düşük özsaygıya sahip kişilerin dış etkilerden daha kolay etkilendiği, olumlu yönde değerlendirmelerinin başkalarına bağlı olduğu, başkalarının onayına ihtiyaç duydukları ve yine başkalarının davranış ve inançlarına uyum göstermeye daha eğimli oldukları görülmektedir.²⁷⁴

Özbilince sahip bireyler, yapacağı özdeğerlendirme ile sahip olduğu potansiyeli tanımaya dönük içsel bir tanıma sürecini yaşayacaktır. Özdeğerlendirmesini yapan özbilinçli bireyler, yetenekleri konusunda doğru bir bilgiye sahip olacağından dolayı özgüveni artacak, kendi değerini daha fazla bilecektir. Bireylerin yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları ise güçlü yönlerine güvenmelerini sağlayacaktır.²⁷⁵

Duygusal bilinç, doğru özdeğerlendirme ve özgüven çerçevesinde açıklanmaya çalışılan içsel iletişim, bireylerin kişilerarası ilişkilerinde de belirleyici rol oynamaktadır.

10.2. Kişilerarası İletişim ve Duygusal Zeka

Geleneksel araştırmacılar duygu iletişimini, duygunun ilk olarak fark edilip ardından kişilerarası alana aktarıldığı iki adımlı bir süreç olarak tanımlamaktadır.²⁷⁶

Kaynağı ve hedefi insanların oluşturduğu iletişime “kişilerarası iletişim” adı verilmektedir.²⁷⁷ Diğer bir tanımlamayla bir kişiden bir ya da daha fazla kişiye sözel ya da sözel olmayan yollarla anlamın iletilmesidir.²⁷⁸

Kişilerarası iletişim, Türkiye'de son on yıldır çoğunlukla “kişisel gelişim”, “etkili iletişim”, “sorun çözücü iletişim”, “beden dili”, “empati” gibi kavramlarla da ilişkilendirilerek kamu sektörü çalışanlarının ve özel sektördeki iş ve yükselme olanaklarını geliştirmek isteyenlerin mesleki eğitim, hizmet içi eğitim ya da beceri geliştirme eğitimleri kapsamında rağbet ettikleri bir konu olarak öne çıkmaktadır.

²⁷³ Cevher, Fatma Nilgün - Buluş, Mustafa, “Benlik Kavramı ve Benlik Saygısı: Önemi ve Geliştirilmesi”, *Akademik Dergisi*, 2, 2007, ss.52-64, s.58.

²⁷⁴ Robbins, a.g.e., s.300.

²⁷⁵ Deniz, M. Engin - Yılmaz, Ercan, “Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004*, s.2.

²⁷⁶ Yaylacı, a.g.e., s.194.

²⁷⁷ Yılmaz, Ayban, “Müşterilerle İletişim Biçimleri”, *Parekedecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi*, ed. Yavuz Odabaşı, T.C. Anadolu Üniv., yayın no:1692, Açıköğretim Fakültesi, yayın no:877, Eskişehir, 2006, s.30.

²⁷⁸ Matin, Hassan Zarei - Jandaghi, Golamreza - Karimi, Fateme Haj et al., “Relationship Between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran)”, *European Journal of Social Sciences*, vol.13, no. 3 2010, s.388.

Doğanay ve Keskin (2008), “Türkiye'deki Kişilerarası İletişim Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme” adı altında yaptıkları çalışmalarında iletişim etkinliklerini görgü kuralları gibi değişmez ve bireyin toplumsallaşma süreci içinde öğrenmesi arzulan becerilere, standart davranış kodlarına indirgeyen bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğini ve bu yaklaşımın sorunlu olduğunu iddia etmektedirler.²⁷⁹

Oysaki duygusal zeka; bu standartlaştırılmış davranış kalıplarının uygulanmasının aksine kişinin geçmiş deneyimleri, eğitimi, cinsiyeti, davranış repertuarları, inançları, kültürü vb. gibi pek çok değişkenin etkileşim halindeyken farklılıklara sebep olduğunu bu nedenle etkili bir iletişim için kişinin önce kendi duygularını ve daha sonra başkalarının duygularını anlaması gerekliliğinin öneminden bahseder. Elbette ki özellikle kişilerarası iletişim esnasında başkalarının duygularını anlamlandırabilmenin yolu empati, beden dili vb. becerilerin öğrenilip geliştirilmesini gerekli kılar. Fakat tüm bu beceriler içselleştirilmediği ve kişinin kendi duygularını işin içine katmadığı sürece iletişim sürecinde sorunlar çıkmasına neden olacak ve etkili bir iletişimin varlığından söz edilemeyecektir.

Yapılan araştırmalar başka insanlarla daha etkili iletişim kurabilmek için farklılıkları kabul etmek (yaş, etnik köken, cinsiyet, ırk, fiziksel yetenekler, dini inançlar, eğitim geçmişi, değerler, ilgi alanları vb.) gerektiğini göstermektedir.

Stewart ve Cash (2000) kişilerarası iletişimde başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmek için sekiz adet unsurun gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bu unsurlar; 1. Benzerlik; iki bireyin kültürel norm ve değerleri, çevresel etkileri, tecrübeleri, karakterleri, tutumları beklentileri paylaşma dereceleri, 2. Kapsama/Dahil olma; her iki bireyin de birbirlerini tanımaya ve ilişkilerini geliştirmeye istek dereceleri, 3. Etkileme/ İlişki; her iki bireyin de birbirinden etkilenmesi ve ilgi göstermesi 4. Kontrol/ Hakimiyet; her iki bireyin de kontrolü paylaşmaları ve ikisinin de iletişim ya da etkileşimde hakimiyeti aramadığı derece 5. Kendini algılama; karşıdakinin fiziksel, sosyal ve psikolojik algılarını temel alan benlik kavramı hakkında görüşe sahip olma, 6. Başkalarını algılama; her çalışanın diğer çalışanı algıladığı biçim, 7. Sözlü etkileşim; iki birey arasında iletişim boyunca kullanılan kelimeler, 8. Sözsüz etkileşim; fiziksel görünüm, kıyafet, göz kontağı, ses, dokunma, vücudun duruşu ve yakınlığı gibi sinyalleri kullanmadır.²⁸⁰

²⁷⁹ Doğanay, Ülkü - Keskin, Fatih, “İletişim Çalışmalarında Kişilerarası İletişimin Yeri: Türkiye'deki Kişilerarası İletişim Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kültür ve İletişim*, 11(1), kış, 2008 ss.9-32, s.10-11.

²⁸⁰ Bandelli, Adam C., Facilitating Communication and Effective Interpersonal Relationships at Work: A Theoretical Model of Socio-Affective Competence, Department of Psychology, College of Arts and Sciences University of South Florida (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2008, s.8-9.

Kişilerarası iletişim yeteneklerinin temelini başkalarının duygusal durumlarını anlama becerisi oluşturmaktadır.²⁸¹

Duygusal ifadeler kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde çok önemlidir.²⁸²

Aynı zamanda insanların farklı özelliklere sahip olması duygu ve düşüncelerini yansıtırken de farklı iletişim yolları kullanmalarına sebep olmaktadır. Etkili bir iletişim kurabilmek için önce kendi iletişim biçimimizin farkında olmalı ve onu geliştirebilme isteğinde bulunmalıyız.

Duygular hakkında bilinmesi gerekenlerden birisi de duyguların bulaşıcı olduğudur. İnsanlar birbirleriyle temas kurduklarında yaşamakta oldukları duyguları diğerlerine yansıtırlar ve bir etkileşim süreci ortaya çıkar. Çoğu zaman bir kişinin yaşamakta olduğu kızgınlık, mutluluk, neşe, üzüntü, endişe, heyecanı o kişiyle etkileşimde bulunan herkes yaşamaya başlar. Etkileşim sırasında duygularını daha güçlü ifade eden kişilerin duyguları baskın bir nitelik kazanarak diğerlerine aktarılır. Duyguların bu özelliğinden yola çıkılarak, önceden planlanan bazı duygusal mesajların iletilmesi yoluyla farklı kişilerin veya grupların duygularının istenilen yönde şekillendirilmesi mümkündür.²⁸³ Ekman'a göre, insanlar bilerek veya alışkanlıkla, yüzle ve sesle ilgili olarak duygusal bir ifadenin kopyasını üretebilmektedirler.²⁸⁴

Duygular anlam yüküdür. Bu gayet basit bir gerçektir. Eğer kendimizi ve birbirimizi tam olarak anlamak istiyorsak, gelişmiş bir duygu temeline sahip olmamız gerekmektedir.²⁸⁵

Konuşma, plan ve organizasyonu gerektiren bilişsel kontrolle gelen bir yetenektir.²⁸⁶ Fakat bu süreçte verilmek istenilen etki, iletilmek istenilen duygular daha çok sözsüz iletişim denilen beden diliyle gerçekleşmekte ve duygusal zeka yeterliliklerine sahip olmayı gerektirmektedir. Bu noktada bireyin kendi duygularının farkında olması ve iletmek istediklerini karşısındakinin duygu durumunu anlayarak doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde iletilebilmesi iletişimdeki amaca da ulaşılabilmesini sağlayacaktır.

Duygusal zekanın işe yaramasının sebeplerinden birisi de, duygulara ve ifade edilmiş şekillerine göre evrensel kurallarının bulunmasıdır.²⁸⁷

²⁸¹ Morand, David A., "The Emotional Intelligence of Managers: Assessing The Construct Validity of a Nonverbal Measure of "People Skills", *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, no. 1, 2001, s.24.

²⁸² Ekman, a.g.e., s.3.

²⁸³ Goleman, (2007), a.g.e., s.148.

²⁸⁴ Ekman, a.g.e., s.3.

²⁸⁵ Caruso - Salovey, a.g.e., s.105.

²⁸⁶ Segal - Jaffe, a.g.e., s.85.

²⁸⁷ Caruso - Salovey, a.g.e., s.55.

Bu anlamda duygusal zeka, iletişim yeteneklerinin temelini oluşturmaktadır. Kişilerarası iletişim; yazılı, sözel ve sözsüz olmak üzere üç bölümde incelenmektedir. Duygusal zeka yetenekleri ise daha çok sözel iletişim ve sözsüz iletişim konularına odaklanmaktadır.

10.2.1. Sözel İletişim ve Duygusal Zeka

İnsanoğlunu öteki yaratıklardan ayıran en büyük özelliği, zekasının ve düşünme yeteneğinin varlığıdır. Zeka, duygu ve düşünce sistemi, insanın iç benliğini kuran öğelerdir. Hayal eden, düşünen ve duygulanan kimse, bunların sonuçlarını davranış veya söz olarak kendi benliğinin dışına aktarır. Bu aktarmada onun en büyük yardımcısı dildir. O halde dil, bir yönü ile insan zekasının, insandaki duygu ve düşünce gücünün en iyi dışa verme, en iyi anlatım amacıdır. Bu durumu dolayısıyla, aynı zamanda kişinin iç dünyası ile çevresi ve dış dünyası arasında bağlantı kuran bir araçtır.²⁸⁸

Dil anlam, üretim ve kullanımdaki özellikleri ile yalnızca insan toplumlarında bulunan bir yetenektir. Hayvan türleri de sesler ve beden hareketlerinin yardımıyla birbirleri ile iletişim kurarlar, hatta insan dilini bir noktaya kadar anlamayı öğrenebilirler ancak, insan dışındaki hiçbir tür çıkardığı sesleri insan dilinde olduğu gibi açık ve iç tutarlığı olan, üretken ve yaratıcı bir sistem durumuna getirememiştir.²⁸⁹

Dünyayı dille kavriyor, kültürü dille yaşıyor, yaşatıyoruz. Çünkü dille düşünüyor, konuşuyor, anlaşıyor ve iletişim kuruyor; dille insan oluyoruz.²⁹⁰

Konuşmalarımız ve sözlerimiz, daha doğrusu dilimiz, bir bakıma düşünce ve duygularımızın dışa uzanmış görüntüleridir; zihindeki kavramların ses kalıplarına dönüşmüş sembolleridir. Duygu ve düşüncelerimizdeki genişlik, dolgunluk, derinlik ve anlamlılık ifadesini insan, ancak dille gerçekleştirebilir.²⁹¹

Ozanlar, yazarlar, bilgin ve bilgiler dile duyarlılıklarıyla değer ve saygınlık kazanmaktadırlar.²⁹²

Dil, insanın iç dünyası ile dış dünyası arasında bağlantı kuran bir araç olduğuna göre, bu da öncelikle konuşma ile gerçekleşmektedir. Ancak konuşmanın gerçekleşmesi için insanın tek olarak bulunması yeterli değildir. Bir kimse düşünce ve duygularını konuşma yoluyla başkalarına aktarabildiğine göre, dilin var olabilmesi, aynı zamanda insan topluluklarının

²⁸⁸ Korkmaz, Zeynep, "Dil Nedir", *Türk Dili ve Kompozisyon*, Korkmaz, ed. Zeynep - Parlatur, İsmail - Ercilasun, Ahmet B. v. dğr., 4. bsm., Ekin Kitabevi, 2010, s.3.

²⁸⁹ Karacan, Elvan, "Bebeklerde ve Çocuklarda Dil Gelişimi", *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 2000;3, ss.263-268, s.26.

²⁹⁰ Bozkurt, Güvenç, *Antropoloji (İnsanbilim)*, ed. Merih, Zillioğlu, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Önlisans Programı, Anadolu Üniv. yayın no.698, 1993, s.92.

²⁹¹ Korkmaz, a.g.e., s.4.

²⁹² Bozkurt, a.g.e., s.93.

varlığına bağlıdır.²⁹³ Ayrıca konuşmak, sadece kendini ifade etmekten ibaret değildir. Başkalarından gelecek cevapları öngörme, kendini kısmen onun yerine koyma yeteneğidir.²⁹⁴

Sözel iletişimde duygusal ifadelerin önemi ve dinleyiciler üzerindeki güçlü etkisi tarih boyunca ilgi konusu olmuştur. Yunan ve Romalıların erken dönemlerinde güzel konuşma sanatı üzerine kılavuzları bulunmaktadır.²⁹⁵

Genel olarak en etkili iletişim biçimi, sözlü ve yüz yüze olanıdır. Bunun nedeni, alıcının sadece duymakla kalmayıp, aynı zamanda göndericinin duygu ve niyetini, jest ve mimiklerini görebilmesidir. Yüz yüze iletişimde, anlaşılmayan yerler sorularak, kısa sürede pozitif veya negatif geri bildirim elde edilebilir.²⁹⁶

İletişimde başarının en önemli koşulu bireyin kendi duygu ve düşüncelerini karşısındakine öncelikli olarak sözcükler vasıtasıyla etkili olarak aktarabilmesinden geçmektedir. Bunun için de duygusal zekaya ihtiyaç vardır. Konuya farklı bir açıdan bakarak ifade etmek gerekirse; kendi ve başkalarının duygusal durumlarının farkında olan birey iletişim sürecinde duyguları ve bu duyguları yansıtan ifadeleri doğru yerlerde kullanarak daha etkili iletişimde bulunacaktır.

10.2.2. Sözsüz İletişim ve Duygusal Zeka

Sözsüz iletişim, insanların ne hissettiklerini beden dili ve işaretleri ile ilişkilendirir.²⁹⁷

İnsanlar konuşarak anlaşmayı geliştirmeden önce, beden dilleriyle anlaşılırdı. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Sözsüz iletişim aracılığıyla insanlar, duygularını, düşüncelerini, isteklerini ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmışlardır.²⁹⁸ Bir başka deyişle insan evrimi bağlamında, sözlü iletişimin gelişimi sonradan gelmiş ve bundan çok daha sonra da yazılı dil gelişmiştir. Bu nedenle insan beyni kelimelerin işlevlerine dikkat etmeyi zamanla geliştirmiştir.²⁹⁹

Sezgi, duygusal temas, etki, güven ve inanırlık beynin limbik sistem adı verilen hem bir duygusal merkez hem de düşünme işleminin gerçekleştiği bölgeler için bir tür geçit görevi yapan bilinçaltı bölümünde işleminden geçirilmektedir. Beynin düşünme bölümü, zamanını

²⁹³ Korkmaz, a.g.e., s.6.

²⁹⁴ Maisonneuve, Jean, *Sosyal Psikoloji*, çev. Evin Aktar, Dost Yayınları, Kültür Kitaplığı:8, Psikoloji:2, 2005, s.41.

²⁹⁵ Scherer, Klaus R., "Vocal Communication of Emotion: A Review of Research Paradigms", *Speech Communication* 40, 2003, ss. 227-256, s.228.

²⁹⁶ Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.28.

²⁹⁷ Bécheiraz, P. - Thalmann, D. "A Model of Nonverbal Communication and Interpersonal Relationship Between Virtual Actors", Proc. Computer Animation'96, IEEE Computer Society Press, 1996, s.2.

²⁹⁸ Baltaş - Baltaş, a.g.e., s.11.

²⁹⁹ Zaltman, Gerald - Coulter, Robin Higie, "Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research", *Journal of Advertising Research*, vol. 35, no. 4, 1995, s.37.

kelime, kavram ve analizlere ayırır. Duygularla ilgili bölüm ise sürekli olarak, düşünme kısmının nadiren kayıt edebildiği ya da anlayabildiği ses tonu, mimikler, göz teması ve benzeri davranışlardaki nüansları tarayarak anlamlar çıkarmaya ya da yargılara varmaya çalışır. Limbik sistem bilinçüstü bölümünden yaklaşık 80.000 kez daha hızlıdır. Duyu organlarımızın saniyede 10 milyon bit algılama kapasitesi olduğu halde, bilinçüstü saniyede yalnızca 126 bit bilgi ve 40 bit konuşma analiz edebilmektedir. Limbik sistem, başkaları ile ilişkide bulunulduğu sırada inanılabilirlik ve güvenilirliğin okunabilmesini sağlamaktadır.³⁰⁰

Yapılan araştırmalarda; yüz yüze görüşmelerde mesajın % 55'inin vücut dili ile, % 38'inin ses tonu ile ve sadece % 7'sinin söylenen söz ile iletildiği, telefonla iletişimde ise; mesajın % 87'sinin ses tonu ile ve % 13'ünün söylenen söz ile iletildiği belirlenmiştir.

Roter ve arkadaşları sözsüz davranışları sözel içerik taşımayan çeşitli iletişimsel davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bunlar kısaca, yüz ile anlatım, gülümseme, göz teması, başla onaylama, el işaretleri, beden dili, konuşma hızı, ses şiddeti, tonu gibi konuşmadaki dilsel karakteristikler ve kekemelik, söz kesme gibi dialog davranışlarını içermektedir.

Sözsüz davranışlar geniş ölçüde duyuşsal ve duygusal bilgilerin taşınması olarak da kabul edilmektedir. Örneğin kaşların çatılması bir onaylamama durumunu iletirken, gülümseme ise onaylama ya da anlaşma durumunu ifade edebilmektedir. Ayrıca boş bir ifade de; uzak durma, can sıkıntısı, ya da reddetme gibi algılanan bir duygusal mesajı iletilebilir.

Sözsüz davranışlara çoğu zaman (her zaman değil) sözcükler de eşlik edebilir. Böylece sözcük bağlamında sözlü mesajın anlamı kuvvetlendirilebilir ya da birbiriyle çelişebilir.³⁰¹

İletişim sadece bir bilgi alışverişi değildir. Duygu ve düşüncelerin bir bilgi olarak aktarılmasındaki eylemler ve bu eylemlerin biçimi iletişimin temelini oluşturur. Bu iletişimin evrensel yönüdür. Bilgiyi veriş biçimi, bir başka deyişle, sözlerin bedendeki karşılıkları, iletişimin değerlendirilmesinde önemli bir noktadır.³⁰² Duyguların değerlendirilmesinde çoğunlukla sözel olmayan ipuçlarından yararlanır.³⁰³

Duygusal zekanın, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlamayı içermesinden dolayı başkalarının duygularını anlamlandırabilmede sözsüz iletişim önem kazanmaktadır.

Başkalarının davranışlarının doğru algılanıp, yorumlanıp daha sonrada uygun cevapların verilebilmesi için, diğer insanların davranışlarının aktif olarak gözlenip

³⁰⁰ Cooper - Sawaf, a.g.e., s.119.

³⁰¹ Roter, Debra L. - Frankel, Richard M. - Hall, Judith A. et al., "The Expression of Emotion Through Nonverbal Behavior in Medical Visits Mechanisms and Outcomes", *Society of General Internal Medicine*, 2006, s.28.

³⁰² Baltaş - Baltaş, a.g.e., s.20.

³⁰³ George, Jennifer M., "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* 53, 2000, ss.1027-1055, s.1036.

yorumlanması, duygu ve düşünce çıktılarının neler olduğunun anlaşılmasına çalışılması, kişinin başkalarının değişik durumlarını anlayıp, yorumlama yeteneğini geliştirecektir.³⁰⁴

Etkili bir iletişim için başkalarının duygularını doğru şekilde tanımlama bazı esaslarla başlamaktadır. Bunlardan en önemlisi de farkındalıktır. Birçok insan sadece dikkat etmedikleri için başka insanların duygularını anlamada başarısızlığa uğrarlar. Aslında sorun, birinin ne hissettiğini anlamada başarısız olmaları değil, karşılaştıkları kişilerin jestlerindeki ipuçlarına dikkat etmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Diğer insanların duygularının doğru bir biçimde tespit edilebilmesi için dikkat edilmesi gereken üç temel duygusal ipucu şekli bulunmaktadır. Doğru duygusal saptama şunları içermektedir:³⁰⁵

1. İnsanların seslerinin perde, ritim ve tonları
2. İnsanların yüz ifadeleri
3. Bir kişinin beden duruşunun yansıttığı hisler

Eğer bireyin duygusal zekası yüksekse ve iyi bir iletişimci ise iletişim kurduğu kişinin sözel ve sözel olmayan davranışlarını daha kolaylıkla fark ederek değerlendirebilme yeteneğine de sahip olacaktır.

10.2.2.1. Duygular ve Ses İfadeleri

Sözlü iletişim “dil” ve “dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmaları, dille iletişim olarak kabul edilmektedir. Dille iletişimde kişiler ürettiklerini, bilgilerini birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimenin vurgulandığı, duraklamalar gibi özelliklerdir. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri” dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir.³⁰⁶ Sosyal psikolog Albert Mehrabian’ın yaptığı araştırmalara göre de, konuşmamızda seçtiğimiz kelimeler ile söyleyiş şeklimiz, başka insanlar üzerindeki etkimizin %45’ini belirlemektedir.³⁰⁷

Ses, gülümseme gibi, kas ve duyguların bir bileşeni olarak şekillenir. Ses mekanik araştırmaların değil, duygusal ifadelerin üzerinde çalışarak daha çok geliştirilebilir.³⁰⁸

³⁰⁴ Dulewicz, Victor - Higgs, Malcolm, “Can Emotional Intelligence Be Measured And Developed?”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, issue. 5, 1999, ss.242-253, s.244.

³⁰⁵ Caruso - Salovey, a.g.e., s.147.

³⁰⁶ Dökmen, a.g.e.s.127.

³⁰⁷ Çağırıcı, Simge - Yeğenoğlu, Selen, “Genel İletişim Bilgileri Perspektifinde Hasta-Eczacı İletişimi”, 2007, s.36. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/24/544/6724.pdf> 12.02.2010.

³⁰⁸ Ailes - Kraushar, a.g.e., s.55.

Sözlü iletişimde konuşan kişilerin seslerinin tonu, ritmi, yükselip alçalması, monotonluğu, tınısı gibi özellikleri duygulan aksettiren ve çoğu kez sözlerin anlamına ışık tutan sözsüz iletişim öğeleridir.

Günlük yaşamda sıradan ilişkilerimizdeki konuşmalarda söylenenleri anlamak için daha çok sözcüklere dikkat ettiğimizi sanırız. Oysa iletişimde bulunan kişilerin birbirleri üzerinde yarattıkları izlenim ve söylenenlerle ilgili yorumlamada sesin özellikleri önemli rol oynar. Güvenilir, yeterince güçlü bir ses tonu ile ve yerli yerinde vurgularla konuşmanın ikna edici gücü yadsınmaz. Kısaca ses tonu yalan söylerken ya da korkumuzu saklarken bizi ele verebileceği gibi, söylediklerimizi doğrulayan bir tanıklık da yapabilir.³⁰⁹

Diğer bir deyişle sözlü iletişimde bulunurken dinleyici, ses perdesi, ses şiddeti ya da yüksekliği, duraklamalar ve akıcılık gibi sözsüz ipuçlarını değerlendirerek durumun doğruluğu hakkında bilgi sahibi olabilir. Örneğin; konuşmacı sözlü durumda güven mesajını iletmek istediğinde “kesinlikle eminim ki...” dediğinde, dinleyici bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde sözsüz ipuçlarını yorumlayarak iletişimcinin güveninin derecesini değerlendirecektir.

Kibble ve Siedel’in 1991’deki araştırmalarında ortaya çıkan sonuca göre; yüksek sesle konuşan kişiler, düşük ses tonuyla konuşan kişilerden daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Yine ses karakteristiği hakkında yapılan araştırmalarda uzun duraksamaların, tereddütlerin ve tekrarların olmadığı akıcı konuşmaların daha güvenilir olduğu ortaya konulmaktadır.³¹⁰

Yine yapılan araştırmaların sonucunda seste kullanılan duygusal tonlamalardaki değişimlere bağlı olarak konuşmanın algılanmasında da farklılıklar olduğu görülmektedir.³¹¹

Örneğin; ses tonunun vurgulu kullanılması (görel olarak daha yüksek veya daha düşük bir ses tonuyla konuşmak gibi), alıcı açısından daha fazla ilgi uyandırır. Yüksek vurgu husumet anlamına geldiği gibi, düşük vurgu, sempatik bir tutum anlamına gelir. Sesin ve anlatımın niteliği; dingin bir ses tonuyla konuşmak mesajın etkinliğini artırır. Yüksek sesle konuşmak mesajın daha vurgulu olmasına yol açar. Hız ve ritim; çok hızlı konuşmak dinleyiciyi sıkar, hız oranı arttıkça bu, öfkenin ve korkunun göstergesi olarak yorumlanır. Çok fazla duraksama ise, baskının ve direncin göstergesi olarak yorumlanır. İnsanlar konuşmaları sırasında bazen, seslerini müzik aletleri gibi kullanırlar. Kelimeleri değişik tonlarda telaffuz ederek, kelimeler ve cümlelere yeni bir anlam kazandırırlar. Bu yeni anlam, kelimelerin tek başına sahip oldukları anlamdan daha fazladır.

³⁰⁹ Zıllıoğlu, a.g.e., s.187.

³¹⁰ Sundaram, D. S. - Webster, Cynthia, “The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters”, *Journal of Services Marketing*, vol.14, no.5, 2000, ss.378-391, s.383.

³¹¹ Mullenix, John W., “The Perceptual Processing of Vocal Emotion”, *Psychology of Moods*, ed. Anita V. Clark, Nova Science Publishers, 2005, s.130.

Paralanguage veya konuşmanın hızı, temposu, tonu, kalıcılığı, yüksekliği, gülümseyici veya ağlayıcı bir ton içermesi, sözün ötesini ortaya koyar. İnsanlar, göndericinin mesajı gönderiş biçimini dikkate alarak iletişime katkıda bulunurlar. Hızlı konuşma sinirliliğin, güvensizliğin veya kızgınlığın ifadesi olarak kabul edilir. Bir kişinin konuşması sırasında sesinin tonu, onun içinde bulunduğu duyguların en açık göstergesidir. Sesleri özenle seçerek kullanma, karşı tarafa saygıyı, özensizlik ise, öfke ve karşı tarafı aşağılama anlamına gelir. Yumuşak bir ses tonuyla konuşmak, duygusallığı gösterir. Makul bir tempo ve ses hacmiyle, sükunet içinde konuşan bir kişi, kontrol ve sağ duyulu olduğu izlenimini verir. Hızlı ve yüksek sesle konuşan kişi, sinirli ve kontrolsüzlük izlenimi verir.³¹²

Ayrıca dinleyici herhangi birinin konuşmasını duyduğunda onun sadece söylediği sözlerin anlamlarını değil aynı zamanda konuşmacının kişisel karakteriyle ilgili farklı hipotezleri de oluşturur. Bu özellikler biyolojik özelliklere dayanan; beden ölçüsü, fizik, cinsiyet, yaş, sağlık durumu ve psikolojik özelliklere dayanan; kişilikle ve sosyal özelliklerle ilgili; bölgesel köken, sosyal durum, sosyal değerler ve tutumlar, meslek ve grup üyeliklerini içermektedir.³¹³

Aşağıdaki tabloda konuşma tarzı ve duygular arasındaki ilişki gösterilmektedir;³¹⁴

Tablo 9. Konuşma Tarzı ve Duygu

<u>Ses Tonları</u>	<u>Anlamı</u>
Tekdüze	Can sıkıntısı
Alçak ses ve perde	Moral bozukluğu
Yüksek ses, vurgulu perde	Heves, istek
Yükselen bir ton	Şaşkınlık
Beklenmedik ani bir çıkış	Savunmacı
Kısa, öz ve sesli bir ton	Öfke
Yüksek perde, uzayan bir konuşma	İnanmama

Kaynak: Caruso-Mayer, a.g.e., s. 148.

Konuşmada sesin rengini ve müziğini oluşturan özellikler bireyin kişiliğinin bir parçası sayılırsa da, gözlemler kültürel boyutunun göz ardı edilemeyeceğini doğrulamaktadır. Türklerin, Arapların, genelde yüksek sesle, Fransızların hızlı, İtalyanların kavga eder gibi konuşmaları, İngilizce'nin ABD'de ve İngiltere'de farklı ses tonlarıyla kullanımı sözün ötesinin de söz (dil) gibi öğrenilen bir olgu olduğunu göstermektedir.³¹⁵

³¹² Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.30.

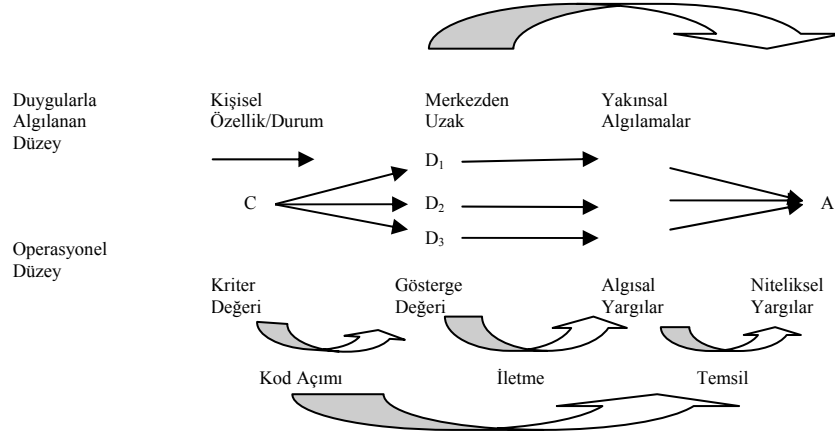
³¹³ Mullenix, John W., a.g.e., s.124.

³¹⁴ Caruso - Salovey, a.g.e., s.148.

³¹⁵ Zillioğlu, a.g.e., s.188.

Duyguların sesli iletişimdeki yeri Brunswikian’ın lens modelinde aşağıdaki şekilde gösterilmektedir,³¹⁶

Şekil 25. Brunswikian’ın Lens Modeli



Kaynak: Scherer, a.g.m., s.229.

Şekilde kavramsal düzey sunulmaktadır.

Süreç, kodlamayla ya da belirli ses ve sinyaldeki objektif ölçümle uyumlu, sesin karakteristiği ve konuşmacının durumundaki duygusal ifadeler ile başlamaktadır.

Konuşmacının duygusal canlandırmadaki tavırlarına, duyguyu üretebilmenin bir yolu olarak heyecanlı soluk alıp verme, fonasyon, telafuz gibi akustik parametrelerin modelleri, psikolojik değişimler ile birlikte eşlik etmektedir.

Brunswik’in terminolojisini kullanarak, herhangi birisi konuşmacının durumundaki çevresel geçerliliğin temeli ile karakteristik gerçekliği arasındaki bağlantının derecesini adlandırabilir. Bu akustik değişiklikler gözlemciye konuşmacının duygusal durumu hakkında ipuçları sunar. Bunlar “uzaklık ipuçları” olarak adlandırılmaktadır. (uzaklık soğukluk hissi içindedir ya da gözlemciden uzaklıktır.) Konuşma sinyallerinin bir parçası olarak, dinleyicilerin kulakları ve işitsel algılama sistemleri yoluyla farkedilerek iletilirler. Modelde, bu algılanan ipuçları “yakınsal ipuçları” şeklinde de adlandırılıp gösterilmektedir. (yakınsallık gözlemciye yakınlık duygusu içindedir.)

Çözümleme süreci, yakınsal ipuçlarında konuşmacının tavır ve duygularından anlam çıkarılmasını içerir ve duygusal konuşmadaki değişimlerin içselleştirilerek, sunumunu temel alır. Modelin uygunluğu, ilgili uygulama ve ölçümlerdeki her bir unsur ile (şekildeki

³¹⁶ Scherer, Klaus R., “Vocal Communication of Emotion: A Review of Research Paradigms”, Speech Communication 40, 2003, ss. 227-256, s. 229.

operasyonel düzeyde) sınırlı sayıdaki ipuçlarının tanımını temel alarak doğrulanabilir. Eğer elde edilen nitelikler; konuşmacının durumu hakkındaki ölçüt ile dinleyicilerin yargıları boyunca elde ettiklerine uygun olursa model pratik şekilde geçerli bir iletişim sürecini tanımlar.³¹⁷

Ses tonunu kullanma biçimi, sözlü ilişkinin hayati parçasıdır. Tek heceli bir kelime, söyleniş biçimine göre pek çok anlama gelebilir. İnsanlar arası ilişkide yaşanan en küçük gerginlik, kendini önce ses tonunda ortaya koyar. Büyük çoğunlukla gündelik ilişkilerde canlı, neşeli, enerjik ses tonu, insanlar üzerinde olumlu etki bırakır. Ortada bir gerginlik veya bir sorun varsa, ses tonunun yumuşak ve sakin olması çatışmayı önler ve işbirliğini kolaylaştırır. Monoton, dinleyende bıkkınlık yaratan, kolayca dikkatin dağılmasına sebep olan bir konuşma üslubuyla, kişi ortaya ne kadar yaratıcı fikirler koysa da, inandırıcı olamayacaktır. Sert ve kesin konuşma biçimi, çoğunlukla dinleyenlerde savunuculuğa sebep olur ve rahatsızlık doğurur. Sesine özür diler gibi ton veren kişilerin karşısındaki kişi tarafından istekleri kolayca geri çevrilir ve söyledikleri önemsiz olarak görülür.³¹⁸

Ses akustiğinin ölçümüne, 1950’lerde geliştirilen “kaynak filtre modeli” rehberlik etmektedir. “Kaynak”, seslenme sırasında şekillenen neredeyse periyodik titreşimler olarak da nitelenebilen ses kıvrımlarını temel almaktadır. Titreşimin oranı direkt olarak temel sıklığa (fundamental frequency) $F_{0\text{artikülator}}$ uymaktadır ve ses perdesinin algılanmasıyla da yüksek korelasyon göstermektedir. F_0 değişkenliğinin ölçümleri ve ortalama F_0 ; duygusal ifadelerin ses üzerindeki araştırmalarında yaygın olarak çalışılan akustik işaretlerdir.³¹⁹ Diğer bir deyişle temel olarak ses perdesi ve ses tellerinin titreşiminin belirlenmesiyle ilgilidir.³²⁰

Dijital alandaki ve modelleme tekniklerindeki son zamanlardaki gelişmeler, tüm bunların ölçümünü ve sesteki titremelerin genişliği ve sıklığındaki çok küçük ses düzensizliklerini (heyecanlar) ve gırtlaktan çıkan hava akımının karakteristiklerini içeren diğer ses özelliklerinin ölçümünü gittikçe artan bir şekilde mümkün kılmaktadır. Çeşitli boşlukların tını (yankılanma) özellikleri ve yutak altındaki ses sistemlerindeki artikülator “filtre” etkilerine biçimlendirme sıklığı ile genel anlamda dizin oluşturarak katkıda bulunmaktadır. Son zamanlarda vurgulanan uzun dönem ortalama spectrum (long-term average spectrum) “LTAS”, sürekli konuşmanın gidişatı üzerindeki enerjinin dağılımındaki ortalama sunmaktadır. LTAS değerlendirmesindeki avantaj; diğer ölçümlere göre daha hızlı olması ve ölçüm hatalarına daha az duyarlı olmasıdır. Önemli dezavantajı ise; herhangi bir zamanda oluşturulan sese direkt olarak uygun olmamasıdır.

³¹⁷ Scherer, a.g.m., s.229-230.

³¹⁸ T.C. Sağlık Bakanlığı Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Genel Müdürlüğü Ankara, 2005, s.47.

³¹⁹ Scherer, a.g.m., s.229-230.

³²⁰ Mullenix, a.g.e., s.126.

Ayrıca, gülme, ağlama, çığlık atma, iç çekme, esneme ve birdenbire meydana gelen diğer sesler de farklı duygusal ifadelerle örnek olarak verilebilir.³²¹ Bunun yanına sesli ifadeler “eee”, “hımmm”, “bildiğiniz gibi” türünden sözel olmayan yapıyı da ifade etmektedir.³²²

Yukarıdaki açıklamaların ışığında gerek kendi düşünce ve duygularımızın karşı tarafa iletilmesinde gerekse başkalarının duygularının anlamlandırılıp yorumlanmasında ses ifadelerinin oldukça önemli olduğu görülmektedir. Özellikle liderler izleyenlerini yaptıkları etkili konuşmalarla ve bu konuşmalarında kullandıkları etkili duygusal ses ifadeleri ile yönlendirebilmekte, duygularını yönetebilmektedirler. Duygusal ses ifadelerini motivasyon aracı olarak da kullanabilmektedirler.

10.2.2.2. Duygular ve Beden Dili

Düşünceler konuşarak ve yazarak dile getirilir. Duyguların dili ise beden dilidir. Beden diline bakarak kişinin hangi duygular içinde olduğunu kestirebilmek mümkündür. Sosyal psikologların uzun yıllar sürdürdükleri çok sayıda araştırmanın sonucuna göre, insanların birbirleriyle yüz yüze kurdukları ilişkilerde sözsüz mesajların etkisi % 90 oranındadır. “İlk görüşte aşık olmanın” iş yaşamındaki karşılığı “ilk izlenim”dir. Yaşamda geri gelemeyecek şeylerden birisi de ilk izlenimdir. İnsanlar üzerinde yarattığımız ilk izlenim 30 saniye içinde oluşur. Bu süreyi bilinçli olarak kullanmak kişiye karşısındakiler üzerinde istediği izlenimi bırakmasına izin verir.³²³ Bu noktada duygusal zekası yüksek olan birey, bu süreyi en iyi şekilde kullanabilen ve kendi lehine çevirebilen kişidir.

İletişim kurarken, gözlerimizle, yüzümüzle, bedenimizle ve tutumlarımızla iletişimde bulunuruz. Bir karşılaşma sırasında, gerçek duygularımız ve gerçekten ne olmasını istediğimiz hakkında bilinçli ya da bilinçsiz, öteki insanlara işaretler göndeririz. Bu, gözbebeğinin ışığa tepki göstermesi gibi hemen hemen bir refleks hareketidir. İnsanlar ortamda başkaları varken birbirlerinin bedenlerini etkilerler. Bazen belli belirsiz bazen de fark edilir şekilde birbirimizin soluk alıp verişini, kalp atış hızını, cilt ısısını, ter bezlerini, kan basıncını, göz kırpmasını, beden hareketlerini, hatta cilt üzerindeki bazı ince tüylerin hareketlerini etkiler, ilk yedi saniye sırasında birbirimizde, rahatlama korkuya kadar farklılık gösteren, bir duygusal tepkiler zincirini de harekete geçiririz.³²⁴

Jäger ve Bartsch’a göre; duyguların zihinsel olgu olarak görülmesi için beş adet unsur bulunmaktadır. Bunlar;

³²¹ Russell, James A. - Bachorowski, Jo Anne - Dols, Jose Miguel Fernandez, “Facial and Vocal Expressions of Emotion”, *Annual Review of Psychology*, vol.54, 2003, s.338-339.

³²² Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.133.

³²³ Baltaş - Baltaş, a.g.e., s.7.

³²⁴ Ailes - Kraushar, a.g.e., s.5.

- a) Doğayla ilgili fenomenal nitelikler,
- b) İrade ve arzular,
- c) Değerlendirilen sağduyu ve inançlar,
- d) Fizyolojik tepkiler ve

e) Davranışsal hazırlıklardır ki bu hazırlıklar; dil, yüz ve beden yoluyla hareket etmeyi içerir. Bu durumda duygusal sistemin girdileri arasındaki sistematik ilişkileri, girdilerin sebep olduğu sistem değişikliklerini ve uygun olan duygusal çıktıları incelemek mantıklı görünmektedir.³²⁵

Sözsüz iletişimi analiz edebilmek için;

Bedenden gelen sinyalleri fark edebilmek,

Bedenden gelen sinyalleri değerlendirebilmek,

Kendi bedeninin verdiği sinyalleri kontrol edebilmek gerekmektedir.³²⁶

Duygular üç düzeyde ortaya çıkarlar;³²⁷

Fizyolojik Düzey: Duygusal yaşantı süresince beden de oluşan fizyolojik değişimlerdir. Algılanan duygusal uyarıcı kanın kimyasal özelliklerinde, kalp atış hızında, nefes alış-veriş oranında, değişik salgı bezlerinin ürettiği salgıların miktarında önemli değişiklikler yaratır.

İçsel Yaşantı Düzeyi: Bir duygu doğrudan içte, öznel olarak hissedilir. Bu yaşantının o anda başkaları tarafından bilinmesi olanaksızdır.

Duygusal Davranışla Dışavurum: Kendi duygu ve heyecanlarımızı doğrudan anlamamıza karşın, bir başkasınıninkileri o kimsenin ancak davranışları aracılığı ile anlayabiliriz.

James'e göre vücut değişiklikleri üç şekilde gerçekleşmektedir,³²⁸

İçsel değişiklikler (Kalp atışlarındaki artış)

İrade dışı anlamlı davranışlar (ağlama)

İradeli hareketler (yumruk atma)

Duygusal yanıtlar hem karmaşık hem de düzenlidir. En az dört çeşit eşgüdümlü değişikliği gerektirir. İlk olarak, kaçınma, uyma ya da rahatlama gibi iskeletsel/kassal değişiklikler olur. İkinci olarak, yüz kas sistemindeki değişiklikler duygusal ifadelere liderlik eder. Üçüncü olarak, seslendirme vardır ve ses kaslarındaki daha genel değişiklikler sesin tesir

³²⁵ Jäger, Christoph - Bartsch, Anne, "Meta Emotions", *Grazer Philosophische Studien*, 73, 2006, ss.179-204, s.188.

³²⁶ Akpınar, Reva Balcı, "Duygusal Yüz İfadelerini Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Öğretim Programı", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (www.insanbilimleri.com), 10.11.2004., s.3. 19.02.2009.

³²⁷ Külahoğlu, a.g.e., s.50-51.

³²⁸ Price, a.g.e., s.21.

edici tonlarına liderlik eder. Dördüncü olarak, terleme, adrenalin salgılama ve kalp hızındaki değişiklikler gibi otomatik sinir sistemi yanıtı vardır.³²⁹

Duygusal heyecan durumlarında meydana gelen başlıca değişiklikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:³³⁰

1. Galvanik Deri Tepkileri: Bunlar, deride elektriksel değişiklikler biçiminde kendini gösterir. Bu, heyecan halinin en dikkate değer güvenilir belirtisidir. Ayrıca heyecan halinde, terleme sonucu bedenin dıştan gelen elektrik akımına olan direnci azalır. Bu değişiklikler, elektrotları deri üzerine konulan bir galvanometre ile ölçülür.

2. Kan Basıncı: Kan damarlarının sıkışıp genişlemesi ile kan basıncında değişiklikler olur. Onun için utandığımız zaman kızarıyoruz, korktuğumuz zaman da sararıyoruz.

3. Kalp Çarpıntısı: Heyecan halinde kalp çarpıntısını herkes duyabilir. Nabız atışı sıklaşır. Kalbin muhtelif bölümlerinin ritmik faaliyeti de elektriksel değişikliklere yol açar.

4. Solunum Değişiklikleri: Heyecan ve kaygı hallerinde nefes alıp vermede düzensizlik meydana gelir.

5. Düz Kaslarda Değişiklikler: Heyecan sonucu değişiklikler olur. Örneğin öfke anlarında göz bebekleri büyür, sükunet hallerinde ise küçülür. Damarların büzülmesi ve gevşemesi sonucu olarak bazı organlara kan hücum eder; bazı organlardan da kan çekilir.

6. Kanallı Bez Faaliyetlerinde Değişiklikler: İleri duygusal hallerde ağzın kuruduğu hissolunur. Salya salgısı azalır. Duygusal hallerde ağızdaki asit ve baz oranının da değişmekte olduğu ileri sürülmüştür. Bazı heyecanlı hallerde ter ve gözyaşı bezlerinin faaliyeti çoğalır.

7. Deri Tüylerinin Dikleşmesi: Bazı heyecan hallerinde tüylerin diken diken olduğu görülür. Korku halinde tüylerin dikleşmesi, kedi ve kirpi gibi hayvanların tüylerinin kabarması buna örnek olarak verilebilir. Beden kıllarının dibindeki düz kasların otonom sinir sisteminin sempatik bölümünden gelen sinir iplikleri ile değinimde oldukları saptanmıştır.

8. Mide ve Bağırsakların Bozulması: Kuvvetli heyecan hallerinde de gerek mide, gerekse bağırsaklarda anormal etkinlikler olur (Bulantı ya da ishal gibi). Aşırı öfke halinde, mide hareketleri tamamen durabilir. Sindirimi sağlayan salgılar kesilir. İştah kalmaz. Duygusal hallerde; kalın bağırsağın çalışması bile etkilenmektedir. Derin keder hallerinde kalın bağırsağın çalışması çok yavaşlamaktadır.

9. Çizgili Kas Gerginlikleri ve Titreme: Çeşitli duygusal hallerde iskeleti harekete geçiren çizgili kaslarda gerginlik artar. Dişlerin ya da yumrukların sıkılması gibi. Titreme hali de bununla ilgilidir. Birbirine zıt kasların aynı anda büzülmesi ile titreme olayının meydana

³²⁹ Griffiths, Paul E., *Emotion: Themes in the Philosophy of the Mind*, Souce, Modularity and The Psychoevolutionary Theory of Emotion, *Biology&Philosophy*, 5, no. 2, 1990, s.222.

³³⁰ Baymur, Feriha, *Genel Psikoloji*, 9. basım, İnkılap Kitapevi, İstanbul1, 1990, s.75-76.

geldiği ileri sürülmektedir. Çok kere bu hal, insanın birbirine zıt güdülerin etkisi altında kaldığı zamanlarda da görülür.

10. Beden Sıvılarının Terkibinde Değişiklik: Birtakım iç bez salgıları sonunda kanın bileşimi değişir. Bu salgılar sonunda kanda adrenalin ve şeker oranı artar, asit ve baz dengesi değişir. Yoğun heyecanların salya ve idrarın da bileşimlerini değiştirdiği ileri sürülmektedir.

11. Deri Isısının Değişmesi: Vasomotor büzülmeler dolayısıyla derin keder hallerinde derinin ısısının da düştüğü saptanmıştır.

Stein ve Book da duyguların fiziksel işaretlerini aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir;³³¹

Kızgınlık: Kalp çarpıntısı, hızlı soluk alma, terleme.

Öfke: Soğuk bakışlar, yüksek sesle kızgın bir konuşma tarzı

Depresyon: Bitkinlik.

Hayal Kırıklığı: Kambur bir duruş.

Umutsuzluk: Gevşek bir duruş, havalara bakma, yavaş ve titreyen bir ses ve sıklıkla iç çekme.

Endişe, Tedirginlik: Kalp çarpıntısı, hızlı soluk alıp verişler.

Korku: Gerginlik.

Panik: Ağrıyan kaslar, baş ağrısı, boyun ve omuz kaslarının gerilmesi.

Pek çok araştırma bulgusuna göre; istenmeyen durumlarla karşılaşıldığında deriyi buruşturan adale kırıştırıcı kaslar (corrugator) üzerinde, memnuniyet verici durumlarda ise elmacık kemiği kasları (zygomatic) üzerinde daha büyük aktivite meydana geldiği ortaya çıkmıştır.³³²

Ayrıca şu da açıktır ki duygusal ifadeler, sosyal koordinasyon fonksiyonlarına uygun olan kurallar tarafından etkilenir. Duygulara fiziksel ve otonom sinir sistemi değişikliklerini içeren olduğu kadar; iç salgı bezleri, bağışıklık sistemi, belirli psikolojik yanıtlar olarak nitelenen refleks, kardiyovasküler, elektrodermal, mide ve bağırsaklarla ilgili olan ya da gözbebeği hareketleri ve ayrıca değişen hormon seviyesi gibi sayısız bağışıklık ve hareket (davranış) için antikör hücreleri gibi bedensel yanıtlar da eşlik ederler. Bu nedenle duygular, devam eden davranış ya da zihinsel süreçleri durdurarak, kişinin mizacına göre davranış çeşitlerinden birine öncelik verir.³³³

³³¹ Stein - Book, a.g.e., s.68.

³³² Bradley, Margaret M. - Codispoti, Maurizio - Cuthbert, Bruce N. et al., "Emotion and Motivation I: Defensive and Appetitive Reactions in Picture Processing", Emotion American Psychological Association, Inc., vol. 1, No. 3, 2001, ss.276-298, s.280.

³³³ Hamm, Alfons O. - Schupp, Harald T. - Weike, Almut I., *Motivational Organization of Emotions: Autonomic Changes, Cortical Responses And Reflect Modulation, Handbook Of Affective Sciences*, ed. Richard J. Davidson, Klaus R. Scherer, H. Hill Goldsmith, 2003, s.187.

Bu bağlamda, duygularımızın bedenimizdeki yansımalarını ve karşı tarafta oluşturabileceği etkileri bilmek ve yine buna paralel olarak başkalarının beden dilini algılayarak hangi durum içerisinde olabileceğini belirleyebilmek, etkili iletişimin ve duygusal zeka yeterliliklerinin temelidir. Duyguların beden dili üzerindeki etkileri akılcı yönetildiği takdirde iletişim süreci de bunu takiben başarılı olacaktır.

10.2.2.2.1. Jestler

Yunanca kinesis sözcüğünden gelen “hareket” anlamında kullanılan jestler sözsüz iletişimde ilk akla gelen gruptur.³³⁴ Diğer kişilere görsel sinyaller gönderen hareketlerdir şeklinde de tanımlanmaktadır. Bir jestten söz edilebilmesi için, yapılan hareketin bir başkası tarafından görülmesi ve yaşadığımız duygu ve düşünceyle ilgili bir bilginin karşımızdaki kişiye iletilmesi gerekir. Aslında her bir jest, düşünce ve duygu ürünü olduğu için doğal olarak bu özellikleri barındırır.³³⁵

Jestlerin taşıdığı anlamların bilinmesi duygusal zeka yeterliliklerinin geliştirilmesini sağlayarak etkin bir iletişim süreci için de anahtar role sahip olacaktır.

10.2.2.2.1.1. Duygular ve Yüz İfadeleri

Duygusal zeka üzerine yapılan psikoloji araştırmaları beden dilinden ziyade duyguların yüz ifadelerindeki evrenselliği üzerine odaklanmaktadır.³³⁶

Bundan 2000 yıl kadar önce Cicero, “Yüz ruhun yansımasıdır” demiştir.³³⁷ Yüzler farklı duyguları sözsüz olarak ifade edebilmek için bir tuval gibi kullanılmaktadır. Yüz ifadelerini okuyabilme becerisi hayati bir öneme sahiptir ve duygusal zekanın en önemli parçalarından birisidir.³³⁸

Ayrıca yüz ifadelerindeki duygusal şifreleri çözebilme yeteneği, diğer insanların bir kelime ya da eyleme nasıl karşılık verebileceğini değerlendirmede yardımcı olur ve elde edilen bilgi ile kişi davranışlarını buna göre düzenler.³³⁹

Başkalarının duygularıyla iletişim için duygulara genellikle anlamlı göstergeler eşlik eder (tavırlar, jestler, yüz ve ses ifadeleri). Bazı araştırmacılar duygularda yüz ifadelerinin kullanılmasının doğuştan olduğunu, birbirlerinden tamamen farklı kültürlerde yüz kaslarının hareketlerinin tipik türe özgü dağılımında bazı modeller olduğunu iddia etmektedirler.

³³⁴ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.134.

³³⁵ Baltaş - Baltaş, a.g.e., s.37.

³³⁶ Morand, a.g.e., s.24.

³³⁷ Kağıtçıbaşı Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, 10. basım, İstanbul, 2004, s.218.

³³⁸ Elfenbein, Hillary - Marsh, Abigail A. - Ambady, Nalini, “Emotional Intelligence And The Recognition of Emotion From Facial Expressions”, 2002, s.37.
<http://ase.tufts.edu/psychology/ambady/pubs/2002ElfenbeinCh.pdf> 04.03.2010.

³³⁹ Lopes - Grewal - Kadis, a.g.m., s.133.

Biyolojik ve kültürel alandaki duygu çalışmaları çoğunlukla vücut ve yüz ifadelerinin araştırılmasıyla ortaya çıkmıştır.³⁴⁰

Yüz kaslarıyla ilgilenen ilk bilim adamı, Fransız psikolog Guillaume-Benjamin Duchenne de Boulogne, (1862-1990) farklı yüz kaslarının farklı ifadelerle sebep olduğu üzerinde çalışmıştır. Yüz yıl kadar sonra İsviçreli psikolog Carl-Herman Hjörtsjö (1969) da bu konuda çalışmalar yapmış ve yüz kasları hareketlerinin anatomisinin daha iyi anlaşılmasına ve yüz ölçümlerine olan ilginin artmasına katkıları olmuştur.

Yüz ifadelerinin sınıflandırılmasında iki yaklaşım vardır;³⁴¹

1. Tamamlayıcı Yaklaşım: Yüz hareketlerindeki gözlemlenebilir ve ölçülebilir değişikliklerin ölçümlendirilmesi ve objektif tanımlamaları içeren bir yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Kişinin duygusal durumları ile belirli duygusal yüz hareketleri arasında ilişkiyi incelemektedir.

EMG (Electromyography), FAST (Facial Affect Scoring Technique), MAX (Maximal Descriptive Facial Movement Coding System), ve FACS (Facial Action Coding System)'i içerir.³⁴²

2. Yargılama Yaklaşımı: Yüz kasları hareketlerini içeren tamamlayıcı yaklaşıma benzemez. Fakat gözlemcinin yüz ifadelerinden elde ettiği bilgilerle sonuç çıkarmasına yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kişilere ilişkin algılarımızın doğruluğu üzerindeki çalışmaların çoğu duyguların tanınması üzerine yoğunlaşmıştır. Darwin'in 1872'de evrim kuramından yola çıkarak yüz ifadelerinin evrensel olarak aynı duygusal durumları yansıttığını iddia etmesiyle birlikte bu konuda araştırmalar başlamıştır.

Belirli bir yüz ifadesi bütün dünyada aşağı yukarı aynı duyguyu temsil etmektedir görüşünden hareketle çalışmalara başlayan Ekman, Sorenson ve Friesen (1969); Brezilya, ABD, Arjantin, Şili ve Japonya'da üniversite eğitimi görmüş deneklerin, aynı yüzlere aynı duyguların taktıklarını belirlemişlerdir. Ancak bu denekler televizyonun yansıttığı ortak yüz ifadelerini görmeye alışmış ve bu ifadelerden duyguların yüz ifadeleri ile en iyi nasıl iletildikleri konusunda ortak bir Hollywood kuralları oluşturmuş olabilirlerdi.

Ekman ve Friesen (1971) aynı araştırmayı, hiç film görmemiş, İngilizce anlamayan, Batı tipi kasabalarda yaşamamış, işçilik yapmamış “Yeni Gine Yerlileri” üzerinde tekrarlamışlardır. Yaptıkları araştırmanın sonucunda duyguların ifadesinde kültürel farklılıklar yoktur anlamına gelmemekle birlikte; kültürel sınırları aşan evrensel ifade biçimleri olduğunu

³⁴⁰ Hamm - Schupp - Weike, a.g.e., s.187.

³⁴¹ Freedman, J.L. - Sears, D. O. - Smith, J.Carol, *Sosyal Psikoloji*, çev. Ali Dönmez, İmge Kitapevi Yayınları:76, Eylül,1993, s.106.

³⁴² Niedenthal, Paula - Krauth M.- Gruber Silvia - François R., *Psychology of Emotion Interpersonal, Experiential and Cognitive Approaches*, Taylor- Francis Group, Psychology Press, 2006, s.118-119.

ortaya koymuşlardır.³⁴³ Ekman özellikle belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü, zevk) dünyanın değişik kültürlerinden insanlar tarafından tanınmasının bu duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür.³⁴⁴ Yüz ifadeleri sözsüz iletişimin de temsilcileridir.

Ülkemizde de bu konuyla ilgili bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’de modern psikolojinin öncülerinden Mümtaz Turhan 1938’den başlayarak konuya eğilmiş, 1966 yılına kadar bazı çalışmalar yapmıştır. 1968’de psikolog Doğan Cüceloğlu yüz ifadelerindeki duygusal anlatımları Türk toplumun bir kesitinde incelemiş ve çalışmasını kültürlerarası farklılıkların araştırılması şeklinde geliştirmiştir. 1980’li yıllarda bir süre Türkiye’de yaşamış olan psikolog Ayhan Lecompte, duygusal yüz ifadeleri ve klinik psikoloji konusunda bir çalışma yaparak yüz ifadeleri açısından klinik tanı üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmaların hepsinde duygusal ifadelerin aktarılmasında kültürlerarasında ortak yüz ifadelerinin varlığı saptanmıştır.³⁴⁵

Çeşitli yüz ifadeleri, anlamları konusundaki tüm benzerliklere rağmen farklı kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Sosyal ve bireysel etmenler, gerek yüz ifadelerinin oluşumunda, gerekse yorumlanmasında farklılıklara yol açabilir. Bu farklılıklar, aşağıda belirtilen boyutlarda ortaya çıkmaktadır.³⁴⁶

a) Heyecanların Gösterilmesine İlişkin Kurallar: Bir heyecanın ifade edilme biçimini, yani ne zaman ve hangi yoğunluk düzeyinde ortaya konulacağını yöneten kurallar kültürlere göre değişmektedir. Bu farkları saptamayı amaçlayan bir araştırmada, gerilimli bir filme bakan Amerikan ve Japon deneklerin yüz ifadeleri, gizli bir televizyon kamerasıyla filme alınmıştır (Ekman ve Friesea 1969). Gözlendiklerinden habersiz deneklerin, benzer yüz ifadeleri (surat buruşturma ve benzeri) gösterdikleri saptanmıştır. Fakat araştırmacının huzurunda filme baktıklarında, Japon deneklerin daha az gerilim ifadesi gösterdikleri gözlenmiştir. Aslında, pek çok pozitif yüz ifadesine de rastlanmıştır. Bu sonuçlara göre Japon erkek ve kadınlar, kamu önünde bulduklarında, duygularını daha az dışa vurmaktadırlar.

b) Yanıltma: İnsanlar, diğerlerini yanıltmak için de yüz ifadelerini kullanabilirler. Bazı araştırmacılar suçunu gizleyen birinin maskesini indirmek için neler yapılabileceği konusuna eğilmişlerdir. Suçlunun derin veya iç duygusal durumunu keşfetmeyi sağlayacak göstergeler bulmaya çalışmışlardır; örneğin, farkında olmadan ortaya konan işaretler, jestler ve hareketler. İnsanlar yalan söylediklerinde, elle yüzlerine dokunma gibi, otomanipulasyon jestlerini daha çok yapmaktadırlar veya normalde yaptıklarından daha az jest yaptıkları görülmektedir. Yalan

³⁴³ Freedman, a.g.e., s.109.

³⁴⁴ Goleman, a.g.e., s. 374.

³⁴⁵ Baltaş - Baltaş, a.g.e., s.47.

³⁴⁶ Bilgin, Nuri, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, İzmir, 1988, s.203-204.

söyleyen birinin sesi aniden daha tiz olmaktadır. Bazı kişiler yalan söylediklerinde, karşılındakinin gözlerine bakmamakta, bazılarıysa daha sık gülümsemektedir. Ancak bu tür göstergeler her zaman güvenilir görünmemektedir.

c) Kategorilerin Deşifre Edilmesi: Farklı heyecanları yorumlamak için kullanılan etiketler ya da kategoriler bir kültürden diğerine değişmektedir, örneğin, Japonlar, bir trajedi karşısında mümkün bir tepki olarak gördükleri üzüntüyü, irrasyonel bir durum saydıkları depresyondan net bir şekilde ayırmaktadırlar. Diğer kültürler, bu iki duyguyu birbirinden ayırmamakta ve bu kültürlerin insanları, bu iki heyecana ilişkin göstergeleri doğru bir şekilde okuyamamaktadır.

d) İfade Kapasitesi: İnsanlar, ifade kapasiteleri bakımından farklılaşmaktadır. Bazı kişiler koşullar ne olursa olsun sakın bir yüz ifadesi gösterirken, diğer bazılarının tüm duygulan yüzlerinden okunmaktadır.

Böylece görülüyor ki, sınırlı koşullar içinde, çeşitli kültürlerden insanlar birbirlerinin yüz ifadelerini anlayabilmektedir. Ancak, aynı kültürün içinde veya bir kültürden diğerine bazı etmenler nedeniyle, yüz ifadelerinin yorumlanmasında farklılıklar görülebilmektedir.

Aşağıda genel olarak yüzde bulunan organlarda ifade edilen duygular belirtilmektedir;

Alın: Alın, fiziksel ve duygusal durumların en iyi göstergelerinden biridir. Alnın kırıştırılması, yüzün diğer özellikleri ile bir arada değerlendirildiğinde, düşünce, gerginlik, şaşkınlık endişe, korku ya da ilgi belirtir.³⁴⁷

Kaşlar: Kaşların durumuyla insanın duygulanım durumu arasında da sıkı bir ilişki vardır. Kaşların kaldırılması, endişe, kaygı, korku ve şaşkınlığı; aşağı düşürülmesi kızgınlık ve öfkeyi belirler. Arkadaşça dostça karşılaşmada bir kez kaldırılıp indirilen kaşlar, bir engel ve zorlama karşısında sürekli olarak kalkıp iner.³⁴⁸ Kaşlar bir yüzü yumuşatıp sertleştirebilirler. Kaşlar çatıldığında, yüze ilgili, şaşkın, endişeli bir ifade kazandırır. Endişeli, ilgili ya da kızgın anlarda kaşlar aşağı iner, korku, şaşkınlık ya da bir şeyin farkına varılması sonucu yukarı kaldırılırlar.

Burun: Burun delikleri beklerken titrer ve kaçarken açılır. Korku ya da kızgınlık anında ise genellikle delikler büyür.

Ağız ve Dudaklar: Beklenmeyen bir durum karşısında tıpkı gözler gibi ağız da açılır. Ağız sıkı sıkı kapamak reddetmek, istememek anlamını taşır. Gülümserken göz ve ağız kasları birlikte çalışır. Dudaklar birçok duygunun işaretidir: “dudak bükme”, “dudak sarkıtmak”,

³⁴⁷ Özasan, Sibel, Sözsüz İletişimin Örgütsel İletişim Tatminine Etkileri: Çanakkaledeki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Çanakkale Üniversitesi, S.B.E. Turizm İşletmeciliği A.B.D., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 2009, s.57.

³⁴⁸ Köknel, a.g.e., s.70.

“dudak ısırma” gibi. Çocuklar öfkeyle direnç gösterdikleri zaman alt dudaklarını öne çıkartırlar. Büyükler dudaklarını bükerek somurtur, dudakları büzererek üstünlük taslar.³⁴⁹

Deri: Yüzün mimikleri yanında, rengi de değişik iletiler vermektedir. Yüzün rengi, deri altındaki kılcal damarların daralıp genişlemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Genel olarak yüzde kızarma, sararma, solma olarak üç tür renk değişikliği olur. Kızarma çekingenlik ve utanma yanında, denetim altında tutulabilen kızgınlık ve öfkeyi belirtir. Sararma ve solma gibi renk değişiklikleri ise endişe ve kaygıdan, kızgınlık, öfke ve saldırganlığa dek varan gerilimi anlatır.³⁵⁰

Yüz ifadelerinde fark edilen duygular, iletişim sürecinin ne şekilde ilerleyeceği konusunda temel rehber niteliği taşımaktadırlar. Dolayısıyla duygusal zekası yüksek olan iletişimci elde ettiği bilgiler ışığında proaktif bir yaklaşımla iletişimin yönünü belirleyerek daha başarılı bir iletişim gerçekleştirebilir.

10.2.2.2.1.2. Duygular ve Göz Hareketleri

Gözler ruhun penceresi olarak adlandırılmaktadır.³⁵¹ Türkçe’de de “gözler kalbin aynasıdır” sözü bilinen bir nitelemedir.³⁵² Ruhun aşk ve umutsuzluk, acıma ve yakarış, saflık ve ahlaksızlık işaretleri gözlerde yansır, akıl ve ruhun gönderdiği anlaşılabilir ve bütün duyguları etkileyen ışık kaynağına benzerler. Eğer iletişimci, direkt olarak ruha yani gözlere bakmıyorsa bu konuşmacının “gerçek his ve tavırlarının doğru bir biçimde öngörülebileceğini düşünmesinden” kaynaklanmaktadır şeklinde algılanmaktadır.³⁵³

Yapılan araştırmalara göre insanlar ortalama olarak dış dünyayı % 87 gözleriyle, % 9 kulaklarıyla ve % 4 diğer organlarıyla algılamaktadırlar.³⁵⁴

Göz hareketlerinin içsel yansımalarla ilgili olabileceği düşüncesi ilk defa “Psikoloji’nin İlkeleri” (1890) adlı kitabında Amerikalı psikolog William James tarafından ortaya atılmıştır. William James kişilerin düşünmeye başlamaları ile birlikte göz kürelerinin harekete geçtiğini ifade etmiştir.³⁵⁵

Başkalarının neler hissettiğini, birbirlerine bakışlarının yönü ve yoğunluğuna dikkat ederek çıkarabiliriz. Örneğin, eğer iki insan birbirine aşksa, birbirlerinin gözlerinin içine daha sık bakarlar. Birbirleriyle rekabet eden insanlar, rakiplerinin gözlerine uzun süreli bakarlar.

³⁴⁹ Özaslan, a.g.e., s.57-58.

³⁵⁰ Köknel, a.g.e., s.81.

³⁵¹ Guffey, Mary E. - Rhodes, Kathleen - Rogin, Patricia, *Business Communication Process and Product*, Nelson Education Ltd, 2009, s.58.

³⁵² Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.135.

³⁵³ Lahn, Henry Edward, *Iridology: Diagnosis From The Eye*, Kessinger Publishing Company, 2003, s.5.

³⁵⁴ İzgören, Ahmet Şerif, *Dikkat Vücudunuz Konuşuyor*, 48.basım, Elma Yayınevi, 2010, s.109.

³⁵⁵ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.124.

Bunun nedeni, rakip üzerinde üstünlük ve saldırganlık duyguları uyandırma çabasıdır. Yine bazı insanlar, başka birinin, gözlerine uzun süre bakmasından rahatsız olurlar. Göz göze gelmekten kaçınan kişilerin ilettikleri mesaj, duruma göre farklı anlamlandırılabilir. Gözünü bizden kaçırarak bir kişinin korktuğu veya utandığı söylenebileceği gibi, konuşulan konu özel ise sürekli bize bakmayarak bizi rahatsız etmekten kaçındığı da düşünülebilir.

Bir insana nasıl bakıldığı, o insanda belli duygu düşüncelere yol açabilmektedir. Fakat hangi duygu ve düşüncelere yol açtığı duruma, kişiye ve kültüre bağlı olarak değişebilir.³⁵⁶

Araştırmalar göz temasının beden dilinin güvenilir bir göstergesi olduğunu ve kişilerarası ilişkilerde ve algılamalar üzerindeki etkisi üzerinde önemli olduğunu göstermektedir. İletişimcinin güvenilirliğinin algılanmasında sık ve uygun uzun süreli göz temasının olumlu etkileri olduğu, buna karşın göz temasının azlığının güvensizlik algılamasını arttırdığı belirlenmiştir. Göz teması ayrıca hoşla gitme, inanılabilirlik ve memnuniyetin artırılması ile de ilişkili bulunmaktadır. Bankacılık hizmeti veren işletmelerde sözsüz iletişim ipuçlarının rolü üzerine yapılan bir araştırmada bankacılar tarafından göz temasının daha fazla kullanılmasının sonucunda müşterilerin memnuniyetinde artış olduğu ortaya konmuştur.³⁵⁷

Guffey, Rhodes ve Rogin'e göre sürdürülen göz teması güven ve hayranlık, kısa göz teması ise korku ya da stres anlamına gelmektedir.³⁵⁸

Sözsüz iletişimin en etkili ve dürüst aracı gözlerdir. Konuşmanın anlamını en çok etkileyen organ, gözlerdir. Karizmanın kaynağı da gözlerdir. Gözlerin kullanılışları itibariyle farklı anlamları vardır. Uzun süreli dik bakışlar; hakimiyet kurma, etkileme ve cinsel isteği, gülen göz; iyi niyeti temsil eder. Gözleri sık sık kaçırma ise karşınızdaki kişiyi kendinizden üstün görme veya kişi ya da konuya ilgisizliğinizi gösterir.³⁵⁹

Beklenmedik bir durumda gözler iyice açılır. Sevgi ve mutluluk anlarında gevşer ve bakışlar derinleşir. Merak anlarında kısıp, cevap bulunduğu göz kasları tekrar gevşer. Göz temasından kaçınıyor, bakışlar kaçırılıp yana kayıyorsa, yüzleşme istememe, utanma ya da suçluluk mesajları verilir. Gözün tamamen kapanması reddediş mesajıdır. Konuşurken karşısındakinin gözlerinin içine bakıp, bakışlarını yere değil yukarı yönelten kişiler olumlu olarak tanımlanırken, tersini yapanlar olumsuz olarak tanımlanır. Bakışma davranışları birçok durumu ele verir. Göz temasının zayıf olması, güçsüzlüğü ya da amaçsızlığı simgeler.

Göz teması, sosyal bilimlerde araştırmacıların incelediği konu başlıklarındandır. Sosyal etkileşimlerde insanlar tekrarlayan bir şekilde fakat kısa periyotlarla birbirlerine bakmaktadırlar.

³⁵⁶ Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.219-220.

³⁵⁷ Sundaram - Webster a.g.e., s.381.

³⁵⁸ Guffey - Rhodes - Rogin, a.g.e., s.58.

³⁵⁹ Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.38.

Bu süre genelde, dinleme esnasında yaklaşık olarak 3 ve 10 saniye uzunluğundadır. Eğer bakış bundan daha uzun süreli olursa, iletişimde kaygı duygusu ortaya çıkmaktadır. Göz temasının olmadığı durumlarda ise insanlar tam bir iletişim kuramadıklarını hissetmektedirler.³⁶⁰

Göz temasından arkadaşlık, seksüel etkileşim, nefret ve baskın olma çabası gibi pek çok farklı kişisel anlamın çıkarılması mümkündür. Göz teması genel olarak aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmektedir.³⁶¹

a) Bilgi-Araştırma: İletişim kuran kişiler, kendi performansı hakkında başkalarının tepkisi ile ilgili geri bildirim alma ihtiyacı hissetmektedirler. Konuşma ve sesli ifadeler bunun büyük bir kısmını iletse de diğerlerinin yüzünü özellikle göz bölgesini dikkatli bir biçimde inceleme de daha fazlasının elde edilmesini mümkün kılmaktadır.

b) Kanalların açık olduğuna işaret eder: Göz teması ile kişiler diğerlerinin öncelikli olarak kendisi dinlediğini ve etkileşimin devam edip etmediğini anlarlar. Bir üçüncü şahsa doğru gözün kayması kanalın, kapatıldığını gösterebilir. Diğer bir deyişle dikkatin başka bir yöne çevrildiği bilgisi elde edilebilir.

c) Saklama ve teşhir: Laing'e göre bazı hastalar benlik kimliği ve öz saygı duyguları yetersizliğinden ve birisi tarafından onaylanma ve sevilme isteklerinden dolayı çok fazla dikkat çekmeyi istemektedirler. Göz teması onlar için dikkat çektiklerinin bir kanıtıdır. Bazı kişilerse dikkat çekmekten hoşlanmamaktadırlar. Bu tip korkular geçmişten gelen deneyimlere bağlı olarak reddedilme ya da içsel durumlarını saklama isteğinden kaynaklanabilmektedir. Bu da göz temasının daha az olmasına sebep olmaktadır.

d) Sosyal ilişkilerin farkına varma ve kurma: Eğer A, B'ye bakıyorsa yüzündeki ifadeye göre farklı sonuçları olacaktır. Eğer göz teması varsa A'nın B'ye olan davranışları her ikisi tarafından seksüel etkileşim, arkadaşlık, nefret, baskınlık ya da boyun eğme davranışlarından biri olarak anlaşılabilir. İletişim birbiri ardına hızlanırken, A ve B arasındaki ilişkinin kurulmasında göz teması temel bir rol oynar.

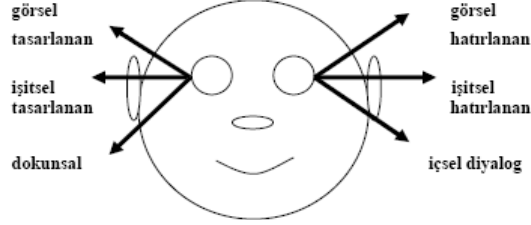
Göz hareketleri NLP'de de bireylerle etkili iletişim tekniklerinden biri ve en etkili olanı olarak kabul edilenidir. Aşağıdaki şekil sağ ellerini kullanan kişilerin göz hareketlerini ve genel olarak anlamlarını ifade etmektedir.³⁶²

³⁶⁰ Argyle, Michael - Dean, Janet, "Eye Contact, Distance and Affiliation", *Sociometry*, vol. 28, issue 3, (1965), 2003, ss.289-304, s.289.

³⁶¹ Argyle - Dean, a.g.m., s.292-293.

³⁶² Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.124-125.

Şekil 26. Göz hareketleri ve Anlamları



Kaynak: Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.125.

Gözler sol yukarıya bakıyorsa; görsel olarak geçmişte tecrübe edilen anıların hatırlandığını gösterir. Kız kardeşin gözlerinin rengi, Karadeniz'in haritadaki yeri, çalışma odasının büyüklüğü gibi anılar düşünüldüğünde gözler sol yukarı bakacaktır.

Gözler sağ yukarı bakıyorsa; görsel olarak tasarlanan, geçmişte tecrübe edilmemiş nesnelere ifade eder. Gelecekte satın alınacak olan evin bahçesi, dört kulaklı bir at ya da çilek ağacı düşünüldüğünde gözler sağ yukarı bakacaktır.

Gözler sol yana bakıyorsa; işitsel olarak hatırlanan anıları ifade eder. Geçmişte tecrübe edilmiş, duyulmuş seslerle ilgili anılarda gözler sol yana kayacaktır. Küçük bir bebeğin ağlama sesi, yağmur tanelerinin su birikintisinde çıkardığı sesler, çok yakın bir arkadaşın ses tonu düşünüldüğünde gözler bu konumu alacaktır.

Gözler sağ yana bakıyorsa; işitsel olarak kurgulanan ifadeler düşünüldüğünde gözler sağ yana kayacaktır. Bir farenin kedi gibi bağırması, bir arabanın tren sesi çıkarması, doğduğu gibi konuşan bir bebek kurgulandığında gözler sağ yana kayacaktır.

Gözler sol aşağıya bakıyorsa; bu durumda kişi kendi iç sesiyle konuşuyordur. "Bugün ben ne yaptım? Daha iyi niyetli biri olmam gerekiyor..." gibi kişinin kendi kendine konuştuğu durumlarda gözler sol aşağıya kayacaktır.

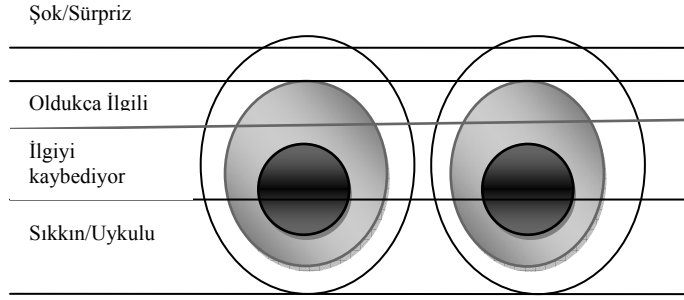
Gözler sağ aşağıya bakıyorsa; kişinin dokunsal olarak yaşadığı anılar ve tasarladığı hisler gözlerinin sağ aşağıya kaymasına sebep olacaktır. "Yanan bir sobanın sıcaklığı, avucunda eriyen bir buz kalıbı ya da soğuk bir kış günü karlara yalınayak basmak nasıl bir duygudur" diye sorulduğunda gözler bu pozisyonu alacaktır.

Göz kapakları ise, daha çok tetikte olmanın ve doğal olmanın işaretidir. Kalın göz kapakları veya uykulu görünen insanlar, soğukkanlı, yavaş hareket eden, kontrollü insanlar olarak bilinir. Gözleri tamamen açık insanlarda genellikle bir tetiklik, masumiyet ifadesi vardır. Göz kırpması, tamam anlamına gelebileceği gibi, ısıtıcı kişisel bir jest de olabilir.³⁶³

³⁶³ Özasan, a.g.e., s.57-58.

Alt ve üst göz kapaklarının hareketleri de insanların düşünce biçimlerini ele verebilmektedir.

Üst göz kapağının durumu, kişinin içinde bulunduğu ortama duyduğu ilgiyi gösterir. Aynı şey duyduğu konuşmalar için de geçerlidir. Aşağıdaki şekil bu durumu açıklamaktadır;
Şekil 27. Üst Göz Kapağı Hareketleri



Kaynak: Thomas, a.g.e., s.74.

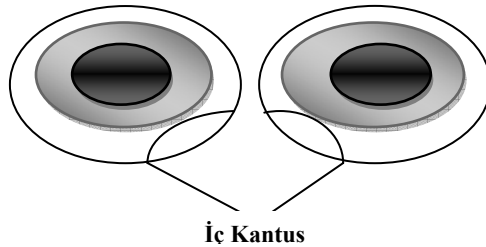
Birinci konum: Kişinin üst göz kapağının bu durumda olması, gördüğü ya da duyduğu şeyin kendisini şok ettiği göstergesidir. Bu konumdayken gözün, irisin (renkli tabaka) üzerindeki beyaz bölümü görülebilir.

İkinci konum: Kişinin üst göz kapağının bu durumda olması, gördüklerine ve duyduklarına oldukça ilgi gösterdiğinin bir işaretidir. Üst göz kapağı, göz bebeği ile iris arasında bir yerdedir.

Üçüncü konum: Kişinin üst göz kapağının bu durumda bulunması, ilginin kaybolmaya başladığını gösterir. Üst göz kapakları, göz bebeklerinin üzerindedir.

Dördüncü konum: Kişinin üst göz kapaklarının bu konumda bulunması, kişinin sıkıldığı ya da uykusunun geldiğinin göstergesidir.³⁶⁴

Alt göz kapaklarının iletişimdeki rolü ise aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanmaktadır;³⁶⁵
Şekil 28. Alt Göz Kapakları ve İç Kantus



Kaynak: Thomas, a.g.e., s.75

³⁶⁴ Thomson, Peter, *İletişimin Sırları*, çev. Metin Yurtbaşı, Arion Yayınevi, 2.basım, İstanbul, 2003, a.g.e., s.74.

³⁶⁵ Thomson, a.g.e., s.75.

Gözün burnun yanındaki kenarında iç kantus adı verilen kırmızı bir üçgen bulunur. Bu kırmızı üçgenin görülmesi ya da gözlemlenmesi de önemli bir unsurdur. İç kantusun görünmesi, kişinin konuya ilgi duyduğunun işaretidir. İç kantus gizleniyorsa, kişi kaygı duyuyor ya da karşı çıkıyor demektir. İç kantus alt göz kapağının yukarı, buruna doğru kaldırılmasıyla gizlenir. Bu hareket yapılırken eleştirel bir ruh haline girilmektedir.

Gözbebekleri ise; kişinin duyduklarına ve gördüklerine yönelik ilgisinin açık göstergelerinden birisidir. Göz bebeklerinin büyümesi, gördüklerinin, duyduklarının ve hissettiklerinin, kişiyi ilgilendirdiğinin hatta heyecanlandığına işaretidir. Gözbebeklerinin küçülmesi ise kişinin ilgisinin azalmaya başladığını ya da kaygılandığını gösterir.³⁶⁶ Ayrıca bu durum kişinin yalan söylediği durumlarda gerçekleşir. Gözlerdeki bu değişim, kişinin iradesiyle değil, tamamen biyolojik olarak ve istem dışı gerçekleşmektedir.

Gözler gerçeğin aynasıdır. Bir başka deyişle gözler asla yalan söylemez. Önemli olan gözlerdeki bu fizyolojik değişimi doğru okuyup psikolojik değerlemeyi doğru yapabilmektir.³⁶⁷

10.2.2.2.1.3. Duygular ve Vücut Hareketleri

Duyguları sergileme kuralları bir tür gizlenmiş bilgidir. Farkında olunan bir bilgi olmasına rağmen, nereden elde edilmiş olduğu pek de bilinmez.³⁶⁸ Bu bilgilerin farkında olup, bunu geliştirebilmek duygusal zeka yeteneklerinin de artmasına neden olacaktır.

Beden dilinin doğru olarak yorumlanabilmesi adına hangi tür vücut duruşunun hangi duygu ifadesini yansıttığını belirlemek gerekmektedir. Bu amaçla farklı beden hareketleri ile üretilen ve doğru olarak kabul edilen anlamlara bakmak yararlı olacaktır.

Ayrıca yapılan araştırmalar göstermektedir ki kişinin beden dili, başkaları üzerinde bir duygu yarattığı gibi, kendi duygusal durumunu değiştirebilmesine de olanak sağlamaktadır.

Aşağıda beden dilinin ürettiği anlamlar yer almaktadır.³⁶⁹

Baş ve Yüz Jestlerinin Anlamları

<u>Jest</u>	<u>Anlam</u>
Yukarı kalkık baş	Kibir
Aşağıya eğik baş	Boyun eğme
Aşağı yukarı baş sallama	Kabul etme
Sağa sola baş sallama	Reddetme
Başı hafif yana yatırma	İlgi ve onay

³⁶⁶ Thomson, a.g.e., s.77.

³⁶⁷ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.135.

³⁶⁸ Caruso- Salovey, a.g.e., s.56.

³⁶⁹ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.142.

Ayak ve Bacak Jestleri

<u>Jest</u>	<u>Anlam</u>
Sert adımlar	Kararlılık
Hızlı yürüme	Sabırsızlık
Yavaş yürüme	Rahatlık
Yere ritmik ayak vurma	Sinirlilik
Ayak kitleme	Sorunlu olmak
Sandalye kenarına ayak takma	Gerginlik
Ayaklar sandalye altında	Huzursuzluk
Bacak bacak üstüne atma	Özgüven
Bacaklar paralel oturma	Düzen ve titizlik
Bir bacak diğerinin arkasında	Düşük Özgüven
Yayılarak bacak bacak üstüne atma	Meydan okuma
Koltukta bacakları açarak ve yayarak oturma	Memnuniyet rahatlık

El ve Kol Jestleri

<u>Jest</u>	<u>Anlam</u>
Açık el	Dostluk, güven
Ters kapalı el	Otorite, baskı
El ovuşturma	Olumlu beklenti
Çapraz eller	Reddetme
İki el ensede	Savunma/kendini beğenmişlik
İşaret parmağını kullanma	Tehdit, baskı
Parmaklarla "V" işareti	Zafer
Başparmak yukarı işareti	Başarı
Yumruk	Şiddet, saldırı
Önde ve aşağıda kenetli eller	Saygı/Ezik davranış
Arkada kenetli eller	Güvenli duruş
İki el parmak uçlarının arası	Özgüven
Parmak çenede	Endişe, şüphe
El çenede	Sıkılma
El çenede, işaret parmağı beyinde	Eleştiri
Kolların kenetlenmesi	İletişime kapalı
Kollar belde	Saldırgan davranış

Elle ağız kapama	Yalan söyleme
Göz ovuşturma	Yalan söyleme
Boyun kaşıma	Şüphe
Yaka çekiştirme	Aldatma
Başparmak yüzde	Değerlendirme

Tüm bu jestler kültürden kültüre göre değişim gösterebildiği gibi aynı zamanda içinde bulunulan şartlara göre de değişim gösterebilmektedir.

10.2.2.2.2. Dokunma

İletişimde dokunma, fiziksel olarak bir kimsenin bir başkasına temas yoluyla iletimde bulunmasıdır.³⁷⁰

Kişilerarası iletişimde dokunmanın sözsüz ipucu olarak kullanılması dikkat çekmeyi, kişilerarası ilişkiyi arttırmakta ve alıcının davranışlarını dokunan kaynağa yönlendirmektedir. Dokunmanın işlevi, yaşamın değişik alanlarında araştırmalarla saptanmıştır. Çocukların gelişmesinde dokunmanın önemi belirlenmiştir. Dokunulmayan çocuğun bağışıklık sisteminin gelişmediği değişik araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir. Kucaklanan ve öpülen çocuk, kendisine hiç birşey söylenmese dahi, sevildiğini ve değer verildiğini bilmekte ve hem ruhen hem de bedenen daha sağlıklı gelişmektedir.³⁷¹ Ebeveynle çocuk arasındaki iletişimin başlangıcı dokunma ile gerçekleşmektedir. Ebeveyn dokunma yoluyla çocuğu yönlendirmekte, rahatlatmakta ve önemli duygusal bilgileri iletmektedir.³⁷²

Ayrıca dokunma, bir insana “sen benim için önemlisin” mesajını verir. Hiçbir söz bu mesajı dokunma yoluyla olduğundan daha etkili ifade edemez. Bir ebeveynin çocuğunun başını şefkatle okşaması, kızgın birkaç sözden sonra sarılmalar, saatlerce açıklama ve anlatımlardan daha etkilidir.

Dokunma üzerine yapılan araştırmalarda kişilerarası ilişkilerde dokunmanın sosyal bağlılık, samimiyet ve genel hoşlanma gibi ilgili konularda pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Hornik de (1992) dokunmanın uyumu arttırdığını belirtmiştir. Patterson (1986) dokunmanın ikna edici gücü üzerinde çalışmış ve dokunulan kişilerin daha pozitif karakteristik özellikler sergileme eğilimi gösterdiğini belirlemiştir.³⁷³

³⁷⁰ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.136.

³⁷¹ Cüceloğlu, Doğan, *İletişim Donanımları Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim*, 34.basım., Remzi Kitabevi, 2010, s.61.

³⁷² Kertay, Les - Reviere, Susan, “Touch in Context”, *Touch in Psychotherapy: Theory, Research, and Practice* ed. Edward W. L. Smith, Pauline R. Clance, Suzanne Imes, The Guilford Press, 2001, s.18.

³⁷³ Sundaram - Webster, a.g.e., s.384.

Dokunma eylemi ilişkilerde yakınlığı belirleme işareti olarak da algılanmaktadır. Sosyal açıdan son derece önemlidir ve kültürden kültüre değişiklik göstermektedir.³⁷⁴ Ayrıca statüye, yaşa, cinsiyete, dini inanışlara ve medeni duruma göre de şekillenmektedir.

Henley'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre; alışveriş merkezleri, bankalar ve üniversite kampüsleri gibi içli dışlı olunmayan kamusal alanlarda erkekler kadınlara kadınların onlara dokunduğundan daha fazla dokunmaktadırlar. Ayrıca yaşça büyük olanlar kendilerinden yaşça küçük olanlara daha sıklıkla dokunmaktadırlar. Buna ilave olarak yüksek statülü kişilerin, düşük statülü kişilere; düşük statülü kişilerin onlara dokunmasından daha sık dokundukları da ortaya konmuştur.³⁷⁵

En yaygın olarak kullanılan dokunma iletisi el sıkışmadır. El uzatma, "seninle dostça iletişim kurmayı istiyorum" önerisini simgeler. Karşı taraf bu öneriyi kabul edip "ben de bu öneriyi kabul ediyorum" cevabını elini uzatarak simgeler.³⁷⁶

Farklı bedensel temaslar kurularak, karşıdakine farklı mesajlar iletilebilir. Örneğin, birisinin elini öpüp başımıza koyduğumuzda, onun büyük/üstün olduğunu kabul ettiğimizi gösteririz. El sıkıştığımızda, karşıımızdakini kendimize en azından bir ölçüde eşit kabul ettiğimizi göstermiş oluruz. Bir başka dostluk gösterme şekli, karşıımızdakinin koluna, omuzuna dokunmaktır.

Omuza yukarıdan dokunmak güç gösterisi olarak da kabul edilmektedir. Üst, astın omzuna eliyle dokunur. Bu, sahiplenmeyi ve gücü anlatır. Ast, üste aynısını yapamaz. El ne kadar omuza veya enseye yakınsa güç o kadar fazladır.³⁷⁷

Ayrıca elin başa, omuza konulması, buraların okşanması, tutulması iki insan arasındaki ilişkiye göre değişik iletişim biçimlerinin simgesi olarak yorumlanır. Genellikle bu tür davranış biçimleri kucaklama ve sarılmayı simgeleyen iletilerdir.

Yetişmiş kişinin bir çocuğun ya da gencin başına elini koyması, başını okşaması, beğeni ve övgü anlamını taşır. Ancak bu simgeyle iletişim, yetişkinler arasında aşağılayıcı, küçültücü bir jest olarak yorumlanır.

Elin kola, omza konulması, buraların okşanması ya da sırt sıvazlamak, sırtta vurmak çocuğu ve genci ödüllendirmek için yapılan bir hareketken; yetişkinler arasında bir acıyı paylaşmak, baş sağlığı dilemek, kutlamak, yardımcı olmak için verilen ileti olarak kabul edilmiştir.³⁷⁸

³⁷⁴ Kurzban, Robert, "The Social Psychophysics of Cooperation: Nonverbal Communication in a Public Goods Game", *Journal of Nonverbal Behavior*, 2001, s.245.

³⁷⁵ Field, Tiffany, *Touch*, MIT Press., 2003, s.26.

³⁷⁶ Köknel, a.g.e., s.62.

³⁷⁷ İzgören, a.g.e., s.68.

³⁷⁸ Köknel, a.g.e., s.62-63.

Yine sırtı sıvazlama, okşama ya da pat patlama gibi dokunma davranışları kişiye güven duyulduğunu belirtme ya da kişiyi teselli etme davranışı olarak görülebileceği gibi motive etme amacıyla da kullanılabilir.

Toplumumuzda daha uzak mesafede iletişimde bulunan insanlar tarafından içli dışlı olduğunu göstermenin bir simgesi olarak da sırtını okşamak, enseye, sırtta vurmak, yanaktan makas almak, öpüşmek de sık sık kullanılmaktadır.³⁷⁹

Heslin ve Alper kişilerarası ilişkilerde dokunmayı amacına göre beş kategoriye ayırmışlardır. Bunlar;

1. Fonksiyonel/Profesyonel Dokunma: Çok sayıda profesyonel, insanlara işlerinin gereği olarak dokunurlar. (Hemşireler, dişçiler, optisyenler, güvenlik görevlileri, kuaförler vb.) Burada amaç yararlı değildir.

2. Sosyal/Nazik Dokunma: Kültürlere göre değişiklik gösteren farklı selamlaşma ritüel kurallarına göre dokunmadır. Bu kurallar diğerlerine bilgi vermekte ve sosyal çevreyi şekillendirmektedir. Batı kültürlerindeki resmi durumlarda kullanılan el sıkışma buna tipik bir örnektir. Diğer kültürlerde öpüşme, sarılma, burun sürtme de yaygın olarak kullanılmaktadır.

3. Arkadaşlık/Sıcaklık: Bu dostane ilişkilerin kurulmasını amaçlayan ya da arkadaşça olan dokunma davranışlarını içermektedir. Başkalarına olan ilginin ve olumlu duyguların iletilmesini sağlamanın bir yoludur.³⁸⁰ Bir kültürden diğer kültüre yanlış anlaşılmalara sebep olacak büyük değişkenlik gösterebilecek geniş bir alana sahiptir.³⁸¹

4. Aşk/Samimiyet: Yakın ilişkilerde derin duyguların iletiminde kullanılan dokunma şeklidir.³⁸² Eğer, davranışlar rahatsızlık yaratmıyorsa ve iletilen duygular ilişkide onaylanıyorsa kullanılmaktadır.

5. Seksüel Tahrik Etme: Seksüel anlam ve uyaran içeren dokunma davranışlarını içermektedir.³⁸³

Yukarıdaki bilgiler ışığında duygusal zekası yüksek bireyler iletişimde bulunurken, karşısındaki bireyin duygusal durumlarını algılayarak, beden dilini oluşturan dokunma davranışlarını buna göre ayarlayabilen kişiler olacaklardır.

³⁷⁹ Köknel, a.g.e., s.64.

³⁸⁰ Owen, Hargie - Dickson, John, *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*, 5. ed., Published Routledge, 2009, s.57.

³⁸¹ Burwell, Jim, "May I Touch You? Haptics in the Multicultural Workplace", *Gender Journal, Men and Women Working Together*, Spring, 1999, s.5.

³⁸² Owen - Dickson, a.g.e., s.57.

³⁸³ Burwell, a.g.m., s.6.

10.2.2.2.3. Mekan ve Mesafe

Kültüre göre belirlenen kişisel veya fiziksel mesafedir.³⁸⁴

İnsanlar, kendi çevrelerinde oluşturdukları boş mekanlarla da, iletişimde bulunurlar. Başlangıçta, insanlara olan uzaklığımızı ayarlayarak, onlara olan uzaklığımız veya yakınlığımızı anlatmaya çalışırız. Sevdiğimiz insanlara yakın durmayı tercih ederken, daha az sevdiğimizle aramızda biraz daha fazla mesafenin bulunmasına dikkat ederiz. Mekan kullanım şekli, dostluğun bir göstergesi olabileceği gibi, statünün de bir göstergesidir. Önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak, yüksek statü anlamına gelir.

İnteraktif iletişimde fiziksel duruş, sözsüz iletişimin bir yoludur. Fiziksel çevre veya mekan, gönderici ve alıcı arasındaki mesafe ve çevrenin kullanım yönlerini kapsar.³⁸⁵

Bilindiği gibi birbirine uzak olan iki kişi birbirine yaklaştıkça rahatlık duyarlar. Ancak bu yaklaşma belirli bir mesafeden sonra karşıdaki insanla yakınlık derecesine göre, kişide gerilim, kaygı ve endişe yaratır. Bu gerilim ve kaygı kişisel alanın içine girildikçe artar. Bu alanın sınırları, başka bir deyişle, kişinin merkezinde bulunduğu çemberin çapı, insandan insana, toplumdaki topluma, kültürden kültüre değişir.

Edward T. Hall, kişisel mekan kullanımını aşağıdaki gibi tespit etmektedir;

Samimi mesafe: Bizi çevreleyen en yakın mesafe şeklidir. 0-45cm'lik bir alanı kapsayan yakın arkadaşların ve ailenin sözsüz iletişimde bulunabileceği mesafedir. Kamusal alanlarda uygunsuz olduğu düşünülmektedir.³⁸⁶ Uzak tanıdık ya da tanımadık bir kimsenin bu mesafenin içine girmesi kaygı, endişe ve tedirginlik yaratır. Samimi mesafe alanında bulunmak, yakınlık duyulan, bilinen, tanınan insanların kurduğu iletişimde olabilir. Buna karşılık dolmuşta, minübüste, otobüste, vapurda, konser, maç, sinema, tiyatro giriş ve çıkışlarında zorunlu olarak içli dışlı mesafe aşıldığında ortaya çıkan gerginlik, kaygı ve endişenin şiddeti ve süresi oranında, bütün iletişim kanallarını kapamaya, yanımızda, önümüzde, arkamızda olanla göz göze gelerek olumlu ya da olumsuz bir ileti vermemeye dikkat ederiz.³⁸⁷

Kişisel mesafe: Kişiliğe, iletişim stiline ve kültüre bağlı olarak değişmektedir. 45cm ile 1.2 metre arasındaki mesafedir.³⁸⁸ Çevreden gelen uyarının niteliğine ya da kişi tarafından yorumuna göre insanlar, sözlü ya da sözsüz iletişimle başkalarının kendi kişisel alanlarına belirli ölçüler içinde yaklaşmalarına, hatta girmelerine olanak tanır ya da bu yaklaşmayı bir saldırı sayarak karşı çıkar, savunur ve karşı saldırıda bulunurlar.³⁸⁹

³⁸⁴ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.137.

³⁸⁵ Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.38.

³⁸⁶ Krueger, Juliane, *Nonverbal Communication*, Grin Verlag, 2005, s.10.

³⁸⁷ Köknel, a.g.e., s.54.55.

³⁸⁸ Kruger, a.g.e., s.10.

³⁸⁹ Köknel, a.g.e., s.58.

Sosyal mesafe: 1.2 metre ile 3.6 metre arasındaki mesafedir. Anlaşmalar ve iş toplantıları için uygun olan mesafedir.

Kamusal mesafe: 3.6 metre ve daha fazlasını gerektiren mesafedir.³⁹⁰ Bu durumda insanlar birbirlerine yabancı kalırlar. İletişim ancak tek yönlü ve sözlü olarak kurulup sürdürülür. Çoğunlukla derslerde, konferanslarda bu mesafe içindeki iletişim buna örnektir.³⁹¹

Mekan ve mesafe kullanımı oturma düzeninde de aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır;

1. Karşı karşıya oturmak: Genellikle rekabeti ifade eder. Bir satranç karşılaşmasında olduğu gibi, sonuçta bir mağlup, bir galip çıkacağını düşündürür.

2. “90°’lik açı ile oturmak: İşbirliği sağlamak amacıyla kurulan bir ilişki içinde uygun olan, oturan kişiler arasında “90°’lik açı oluşturacak biçimde yanlamasına oturaktır.

3. Yan yana oturmak: İşbirliğini ve olumlu duyguları en üst düzeye çıkarır. Yan yana oturan ve hafif bir biçimde birbirine dönük iki kişi, büyük bir ihtimalle bir probleme karşı ortak bir yaklaşım içindedirler.

4. Çapraz oturmak: İnsanlar ilgi duymadıkları ve ilişki kurmak istemedikleri kişilerle çapraz ve mümkün olduğunca uzak otururlar.

Bireyler mekanı hem planlar ve hem de mekanın anlamını yorumlarlar. Etraflarındaki mekandan kendilerine gelen sinyallere göre hareket ederler. Bireyler mekansal şartları düzenlerken hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak birbirlerine karşı olarak niyetlerini açığa vururlar.³⁹² Bu anlamda duygusal zekası yüksek bireyler mekan ve mesafeyi doğru olarak algılayıp, yorumlayabilen ve davranışlarını buna göre yönlendirebilen kişilerden oluşacaktır.

10.2.2.2.4. Zaman

Zaman kavramı iletişimde önemli örtülü anlamları yansıtabilir.³⁹³ Bireylere ne kadar çok zaman ayrılırsa o kadar çok güç ve itibar sahibi olduklarını düşünürler. Verilen randevularına ne kadar çok itibar gösterilirse, kendilerini o kadar önemli sayarlar, randevularının aksatılmasından veya randevuya gelinmemesinden, kendisine verilen değer ölçüsünü çıkarmaya çalışırlar.³⁹⁴

Duygusal zekası yüksek bireyler iletişim kurarken bu özelliklerin farkında olan ve buna dikkat eden kişilerdir.

³⁹⁰ Krueger, a.g.e., s.10.

³⁹¹ Köknel, a.g.e., s.55.

³⁹² Albrecht, a.g.e., s.53.

³⁹³ Sabuncuoğlu - Gümüş, a.g.e., s.138.

³⁹⁴ Tutar - Yılmaz, a.g.e., s.36.

10.2.3. Duygusal Zeka ve Empati

Empati kavramı bilimsel anlamda 1897 yılında Theodor Lipps tarafından Almanca bir kelime olan “einfuhlung” kelimesinin psikolojik bir kavram olarak kullanılmasıyla literatüre girmiştir. Psikolog Edward Tichner tarafından da “empathy” olarak İngilizceye çevrilmiştir.³⁹⁵

Yunanca’da “içini hissetme” demek olan empatheia terimi, estetik kuramcılar tarafından “diğerinin öznel deneyimini algılayabilme yeteneği” için kullanılmıştır. Titchener’in kuramına göre empati, başkasının sıkıntısını bir tür fiziksel taklit yoluyla aynı hislerin kişinin kendisinde uyandırılmasından kaynaklanmaktadır.³⁹⁶

Genel anlamıyla empati, başkalarının duygularını sezgisel ve içgüdüsel olarak anlayabilme becerisi,³⁹⁷ bir kişiye ona yakın olduğunu hissettirme ve onun hislerine değer verip paylaşmak demektir.³⁹⁸

Empati, kişinin diyalog sırasında karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak duyarlı bir yaklaşım içinde olmasıdır. İnsanların bazı duyguları nasıl ve ne şekilde hissettiğini anlama becerisidir. Empatik yaklaşım, karşıdaki kişi ya da kişilerin duygularına önem verme ve bu duygularla ilgili olmayı öngörür.

Empati, dünyayı bir başka kişinin bakış açısından görebilmek demektir. Herhangi bir durum ile ilgili kişinin neler düşünüp, hissettiğini anlayabilmeyi ve karşıdaki kişinin düşünceleri farklı olsa bile uyumlu bir davranış sergilemeyi öngörür.³⁹⁹

Son derece önemli ve gerekli bir duygusal zeka özelliği olan empati, kişilerarası iletişimde başarıyı belirleyen bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda empati, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakabilmesi, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, zihninde oluşan bu anlayışı karşısındakine doğru bir biçimde iletmesi olarak değerlendirilmektedir. Başkalarının düşünce ve duygularının ve bunların muhtemel anlamlarının objektif bir şekilde farkında olma, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini temsili olarak yaşama, kendini başkasının yerine koyma olarak ifade edilen empatinin, bu haliyle hem bilişsel hem de duygusal bir süreç olduğu görülmektedir.⁴⁰⁰

³⁹⁵ Brown Ted - Williams, Brett - Boyle, Malcolm et al., “Levels of Empathy in Undergraduate Health Science Students”, The Internet Journal of Medical Education vol.1 1, Number 1, 2010, s.135.

³⁹⁶ Goleman, (1997), a.g.e., s.140.

³⁹⁷ Arnold, Rosly, *Empathic Intelligence: Teaching, Learning, Relating*, UNSW Press, 2005, s.33.

³⁹⁸ Albrecht, a.g.e., s.150.

³⁹⁹ Stein - Book, a.g.e., s.137-138.

⁴⁰⁰ Budak, Leyla - Yıldız, Elif - Gültekin, Bilgehan v.dğr., “Akademik Olarak İletişim Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Duygusal Zeka Kullanımları Üzerine Bir Araştırma: Ege Üniversitesi Halkla İlişkiler Tanıtım ve Radyo-Televizyon-Sinema Bölümleri Örneği”, International Intelligence and Communication Symposium, vol. 1, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007, s.183.

Rogers'a göre empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesidir. Bu durumda empatinin üç özelliği vardır;⁴⁰¹

Empati kurabilmek için, kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması gerekir. Başka bir deyişle empati kurmak isteyen kişi, karşısındaki kişinin fenomenolojik alanına girmelidir. Fenomenolojik yaklaşıma göre her insan gerek kendini gerekse çevresini kendine özgü bir biçimde algılar. Bu algısal yaşantı öznedir, kişiye özgüdür ve o kişinin fenomenolojik alanını oluşturur.

Empati kurabilmek için kişinin karşısındakinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekir. Her ne kadar empatinin bileşenlerinin neler olduğu konusunda araştırmacılar arasında bazı görüş farklılıkları varsa da, bugün için çoğunluğun üzerinde uzlaştığı görüş, empatinin bilişsel ve duygusal bileşenlerden oluştuğu yolundadır. Dolayısıyla karşısındaki kişinin sadece duygularını ya da sadece düşüncelerini anlamış olmak empati kurabilmek için yeterli değildir.

Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşısındaki kişiye aktarılması gerekir. Bu aktarım olmadan empati süreci tamamlanmamış sayılır. Empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır. Bunlardan birincisi yüzü ve bedenimizi kullanmak, ikincisi ise sözel ifadelerden yararlanmaktır. Empatik tepki vermenin en etkili yolu bu ikisini birlikte kullanmaktır.

Empatik olmak veya empati durumu, bir kimsenin içsel referans çerçevesini doğru olarak algılamak, onun duygusal unsurlarını ve anlamlarını kendisi imiş gibi yaşamak ve bu "imiş" gibi olma koşulunu mutlaka yerine getirmektir. Eğer "imiş" gibi durumu yoksa bu o zaman özdeşleşme demektir.⁴⁰²

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturmaktadır. Diğer insanlar ne hissettiklerini nadiren kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine ses tonlarıyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan başka yollarla konuşurlar. Bu incelikli iletişimleri sezme yeteneği daha temel yeterliliklere, özellikle de özbilince ve öz denetime dayanır. Kişinin kendi hislerinin baskınına engel olma yeteneği yoksa, başkalarının ruh hallerinin farkına varması da imkansız olacaktır. Empati bireylerin sosyal radarıdır.⁴⁰³

Empati gösterme yeteneği, en temel şekilde başka birinin yüzünden ve sesinden duyguları okuyan ve konuştuğumuz kişilerin hislerine sürekli olarak uyum sağlamamızı

⁴⁰¹ Tuğrul, a.g.m., s.15.

⁴⁰² Rogers, Carl R., "Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir", çev. Füsün Akkoyun, Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 16-1, 103-124, s. 103. .

⁴⁰³ Goleman, (2007), a.g.e., s.171.

mümkün kılan amigdalanın içindeki ve onunla bağlantılı uzatılmış devrelerdeki nöronlardan kaynaklanır. Bu devre, dışarıya -bu son söz onu sınırlendirdi... şimdi de biraz sıkılmış görünüyor... bunu duymak hoşuna gitti gibi- prefrontal bölge ve onunla ilgili alanlar da bu bildiriler daha sonra söyleyeceğimiz ya da yapacağımız şeylerin ince ayarında kullanılır.⁴⁰⁴

Albrecht'e göre, başka bir insanla empati oluşturmak demek; "kişinin size uzak ve size karşı olmak yerine, sizinle birlikte olmak ve sizinle birlikte olmasını sağlayan bir bağlılık hissi duyması" demektir.⁴⁰⁵ Bu da o kişiyle daha olumlu iletişim kurulmasına sebep olur.

Empati, etkileme açısından da önemlidir. Başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve buldukları konumu anlamadan, onlar üzerinde önemli bir etki bırakmak zordur.⁴⁰⁶

Dikkatle dinlemek empatinin özüdür.⁴⁰⁷ Ayrıca empatinin anahtarı olan iyi dinleyebilmek, iletişim yeterliliği için son derece önemlidir. İnsanların birlikte çalıştıkları kişinin etkili olup olmadığı konusunda yaptığı değerlendirmelerin yaklaşık üçte biri, dinleme becerilerine (zekice sorular sormak, açık fikirli ve anlayışlı olmak, karşısındakinin sözünü kesmemek, öneriler aramak) dayanmaktadır. Ruh hallerinin denetlenmesi de iyi iletişim için şarttır. 130 üst düzey yönetici ve müdür üzerinde yapılan bir inceleme, insanların kendi duygularını ne kadar iyi idare ettiklerinin, çevredekilerin onlarla ilişki kurmayı tercih etme derecesini belirlediğini bulgulamıştır.⁴⁰⁸

Empati iş yaşamında da önem taşıyan tüm sosyal yeterliliklerin temeli olan bir beceriyi temsil eder. Bu sosyal yeterlilikler şunlardır,⁴⁰⁹

Başkalarını Anlamak: Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek ve onların endişeleriyle etkin biçimde ilgilenmek.

Hizmete Yönelik Olmak: Müşterilerin gereksinimlerini önceden tahmin etmek, kabullenmek ve karşılamak.

Başkalarını Geliştirmek: Başkalarının gelişim gereksinimlerini sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek.

Çeşitlilikten Yararlanmak: Farklı insanlar aracılığıyla ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak.

Politik Bilinç: Bir örgüt içindeki politik ve sosyal akımları kavramak.

⁴⁰⁴ Goleman - Boyatzis - McKee, a.g.e., s.59.

⁴⁰⁵ Albrecht, a.g.e., s.151

⁴⁰⁶ Goleman, (2007), a.g.e., s.216.

⁴⁰⁷ Goleman, (2007), a.g.e., s.178.

⁴⁰⁸ Goleman, (2007), a.g.e., s.223.

⁴⁰⁹ Goleman, (2007), a.g.e., s.174-175.

Albrecht'e göre empati oluşturmak üç süreçten meydana gelmektedir. Bunlar;⁴¹⁰

Dikkat Etme: İnsanlar fark edilmekten, dinlenilmekten ve ciddiye alınmaktan hoşlanırlar. İnsanlara yapmacık bir şekilde ilgi gösteren kimseler, çoğunlukla sözlü olmayan davranışlarla kendilerini ele verirler. Birini samimi olarak dinleme ve o kişiden birşeyler öğrenebilme amacı bilinçli ya da bilinçsiz olarak davranışlara yansır. Buna ek olarak istemli yapılan bazı sözsüz davranışlar, yine karşıdaki kimseye değerli bir şekilde görülüp görülmediğinin işaretlerini verir.

Değer Verme: Karşıdaki insana onunla aynı değer yargılarına, düşüncelere sahip olunmasa bile kabul edildiklerini, istedikleri gibi yaşam hakları olduğuna saygı gösterildiğini, en azından düşmanlık ve dışlama içermeyen sözsüz verilen işaretlerle de kabul etme ve değer verme sinyalleri göndermedir.

Doğrulama: Dale Carnegie, çoğu insanın "duygusal takviye" ihtiyacı içerisinde olduğuna işaret etmiştir. Tanıma, kabul etme, övme ve onaylama, karşı tarafa verilmesi kolay duygulardır. Buradaki ana prensip basittir. Eğer insanlar kendilerini iyi hissedersen, karşılıklarında iyiler olurlar.

Sonuç olarak empati, gerek duygusal zekanın gerekse iletişimin yapı taşı oluşturulan bir kavramdır.

11. Duygusal Zekanın Geliştirilmesi

Gerek bireyler gerekse işletmeler açısından duygusal zekanın bu kadar önemli olması onun geliştirilmesini de gerekli kılmaktadır.

Goleman'ın, "Duygusal zeka en az bilişsel zeka kadar, hatta ondan daha güçlüdür ve öğrenilebilir", saptaması, Bar-On'un modelinin öğrenilebilir ve öğretilebilir olduğunu belirtmesi,⁴¹¹ Reuben, Sapienza ve Zingales'in yetenek modelini ölçmeyi amaçlayan MSCEIT ile yaptıkları çalışmada duygusal zekanın eğitimle artırılabilirliğini,⁴¹² Law, Wong ve Song'un araştırmasında EQ'nun yaşla ve deneyimle beraber arttığını ortaya koyması⁴¹³ duygusal zekanın nasıl geliştirilebileceği sorusunu da gündeme getirmektedir.

Yapılan çalışmalar duygusal zekanın yaşamın ilk yıllarından itibaren gelişmeye başladığını göstermektedir. Çocukluğun erken dönemlerinden itibaren anne baba ve yakın aile ilişkileri içerisinde ilk temelleri atılır. 10. ayla 18. ay arasındaki dönem, bir açıdan duygusal bilincin oluşumundaki kritik dönemdir. Çocuk ebeveyninin duygularına verdiği tepkiler yoluyla,

⁴¹⁰ Albrecht, a.g.e., s.156-159.

⁴¹¹ Bar-On, (2006), a.g.m., s.19.

⁴¹² Reuben Erneste - Sapienza, Paola - Zingales, Luigi, "Can we Teach Emotional Intelligence", 2009, s.15.
<http://www.ereuben.net/research/TeachMSCEIT.pdf> 14.03.2010.

⁴¹³ Law - Wong - Song, a.g.m., s.485.

duygularının kabul edilme veya reddedilme koşullarını tanır ve duygularından haberdar olur. Böylece duygular, çocuğun yakın çevresiyle olan ortak yaşamında gelişme ve sağlıklı bir zemine oturma imkanını bulur.⁴¹⁴

Marsland ve Likavec, (2003) altmış yedi Kafkasyalı anne ve çocuğun duygusal zekalarını ölçmüş ve çocukların duygusal zeka yeteneklerinin oranı ile annelerinin aldıkları oranın birbirleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Anneliğe özgü duygusal zeka özellikle duyguların algılanması konusunda yüksek bulunmuştur. Bu annelerin çocuklarının da empati, akranlarıyla ilişkilerinde yardımcı ve ilgili olma davranışlarında annelerinin duygusal zekasıyla orantılı olarak yüksek performans gösterdikleri görülmüştür.⁴¹⁵

Erickson kişinin yaşam seyrinde duygusal zeka gelişim aşamalarının aşağıdaki gibi olduğunu öne sürmüştür;⁴¹⁶

⁴¹⁴ Baltaş, (2006), a.g.e., s.8.

⁴¹⁵ Brackett - Salovey, (2006 c), a.g.m., s.39.

⁴¹⁶ Nelson, Darwin - Low, Gary R., *Emotional Intelligence: Achieving Academic and Career Excellence*, Prentice Hall, 2003, s.131.

Tablo 10. Erickson'un Duygusal Zeka Gelişim Aşamaları

<u>Aşamalar</u>	
1. Bebeklik	Yaşamın erken dönemlerinde duygusal güvenliğin öğrenilmesi önemlidir. Duygusal sistem anahtar role sahiptir. Duygusal yeteneklerin öğrenilmesi ve geliştirilmesindeki ilk aşamadır.
2. Erken Çocukluk	Duygusal zekanın temelinin bütün alanlarda öğrenildiği aşamadır.
3. Oyun Çağı	Sağlıklı ilişkiler kurma yeteneği, öfke ve korku ile ilgili duygusal becerileri içeren iletişim, üzüntü, öz benlik, stres yönetimi, duygusal sistemi ve nasıl çalıştığını anlama aşamasıdır.
4. Okul Çağı	Bütün duygusal zeka becerilerinin ortaya çıktığı ve geliştirildiği süreçtir. Kişilerarası sağlıklı ilişkiler kurma ve iletişim üzerine kuruludur. Kendini yönetme, kişisel liderlik özellikle duygusal yeteneklerin başarılı bir biçimde kullanılması, zaman yönetimi, ahlaki sorumluluk, pozitif kişisel değişimleri içeren duygusal yeteneklerin öğrenilmesi sürecidir.
5. Ergenlik	Bütün duygusal zeka yeteneklerinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Özellikle öz benlik, empati, liderlik, karar verme, öfke kontrolü ve yönetimi, korku kontrolü ve yönetimi, sağlıklı ve pozitif duygusal gelişim için gerekli yeteneklerdir.
6. Genç Yetişkinlik	Bütün duygusal zeka yeteneklerinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bu yetenekler özellikle sağlıklı ilişkiler kurma ve iletişimdir. Empati, öfke kontrolü, stres yönetimi, pozitif kişisel değişim, öz benlik de geliştirilmesi gereken diğer duygusal yeteneklerdir
7. Yetişkinlik	Duygusal zekayı anlama ve kullanabilme sürecidir. Yeteneklerin verimliliğini arttırma, iş ve özel hayatta tatmin olmayı içerir.
8. Olgunluk Çağı	Duygusal zeka yeteneklerini keşfetme ve geliştirme sürecidir. Duygusal sağlık, kişisel yenilenme, yaşamdaki stres ve değişimlere olumlu yaklaşım yeteneklerinin verimliliğini sürdürmeyi içerir.

Kaynak: Darwin - Lows, a.g.e., s.131.

Boyatsiz'e göre, kişinin duygusal zekasını geliştirme isteğinin ardında üç neden bulunabilir;

1. Kişi iş alanında etkinliğini arttırmak ve kariyerini geliştirmek isteyebilir.
2. Kişi daha iyi bir insan olmak isteyebilir bu durumda kişisel gelişim hedefleri söz konusudur.

3. Kişi diğerlerine duygusal zeka gelişiminde veya yukarıdaki iki hedeften birini gerçekleştirmelerinde destek olmak isteyebilir.⁴¹⁷

Duygusal zekanın geliştirilmesi için destek ve kolaylık sağlamanın anlamı; öncelikli önlemler olarak, çevresel taleplerle daha iyi ilgilenmek için bireysel hazırlıkları hedeflemeye, hayattaki işlevsel yetenekleri arttırmaya, okul başarısına destek olmaya aracılık etmeyi amaçlamaktadır.⁴¹⁸

İşletmelerde insanın bir değer olarak kabul edilmesiyle birlikte başlangıçta yönetim seviyesinde olmak üzere daha sonra çeşitli seviyelerde çalışanlara yıllardır kişisel gelişimi kapsayan eğitimler verilmektedir. Özellikle bu eğitim başlıkları stres yönetimi, takım çalışması, beden dili, çatışma yönetimi gibi konuları içermektedir. Çalışanlarda geliştirilmek istenen bu beceriler aslında duygusal zeka yeteneklerinin alt başlıklarını içeren konulardan oluşmaktadır. Diğer bir deyişle kavram olarak ifade edilmese de yıllardır çalışanlara duyguları kontrol ve ifade etmeleri, bu duyguları nasıl yönlendirmeleri ve kullanmaları gerektiğini içeren beceriler kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Sağlık hizmetleri organizasyonları da duygusal zeka eğitim programları geliştirerek sağduyulu tutumları desteklemek amacını gütmektedirler.⁴¹⁹

Cherniss, Goleman, Emmerling v. dğr. “Organizasyonlarda Duygusal Zekanın Geliştirilmesi İçin Optimum Süreçler” adı altında bir program geliştirmişlerdir. Programın ana hatları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir,⁴²⁰ Her bir aşama başarıyı sağlamak için rehber niteliğindedir.⁴²¹

⁴¹⁷Aslan, A. Esra, “Duygusal Zeka Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı”, *Örgütte Kişisel Gelişim*, ed. A. Esra Aslan, Ebru Aktan, İnci Erdem Artan v. dğr., Nobel Yayınları, 2002 , s.409.

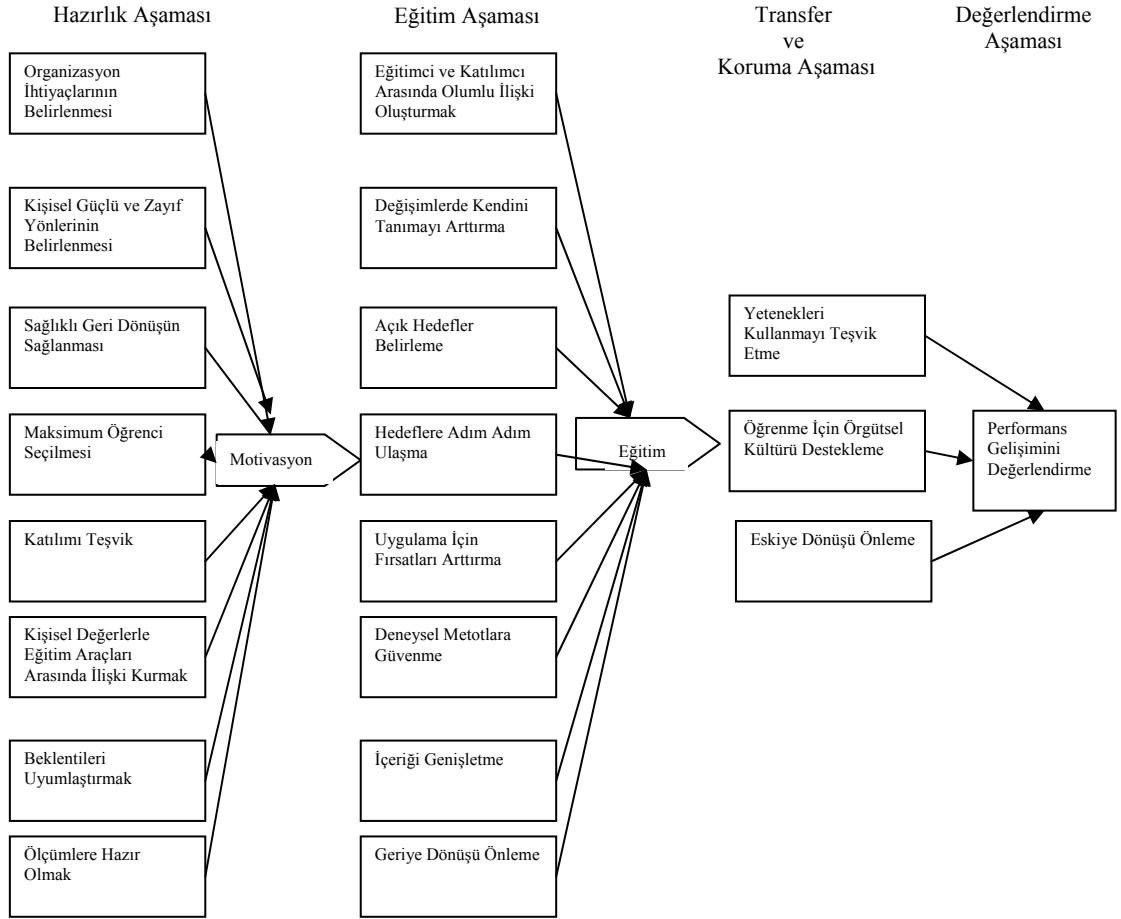
⁴¹⁸Di Fabio, Annamaria - Palazzeschi, Letizia, “An in Depth Look at Scholastic Success: Fluid Intelligence, Personality Traits or Emotional Intelligence?” *Personality and Individual Differences* 46, 2009, ss. 581–585, s.585.

⁴¹⁹Freshman - Rubino, a.g.e., s.7.

⁴²⁰Cherniss, Cary - Goleman, Daniel - Emmerling Robert et al., “Bringing Emotional Intelligence to The Workplace”, *A Technical Report*, The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1998, s.7. www.eiconsortium.org 14.08.2009.

⁴²¹Stys - Brown, a.g.e, s.37.

Şekil 29. Organizasyonlarda Duygusal Zekanın Geliştirilmesi İçin Optimum Süreçler



Kaynak: Cherniss, Goleman, Emmerling v. dğr., a.g.m., s.7.

Organizasyonlarda bu süreç dört evreyi içermektedir;⁴²²

1. Hazırlık.
2. Eğitim.
3. Transfer ve koruma.
4. Değerlendirme.

Birinci bölümün ana amacı değerlendirme ve katılım sayesinde motivasyonu arttırmaktır. Bu bölümün devam eden basamaklarında organizasyonun ihtiyaçlarını belirleme, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, sağlıklı geri dönüşüm sağlama, seçenekleri maksimize etme, katılımı teşvik etme, hedeflenen amaçlarla beklentiler arasındaki ilişkiyi uyumlaştırma, hazırlığı değerlendirme bulunmaktadır.

⁴²² Cherniss, C., et al., *A Technical Report Issued by The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1998, www.eiconsortium.org/research/ 14.08.2009.

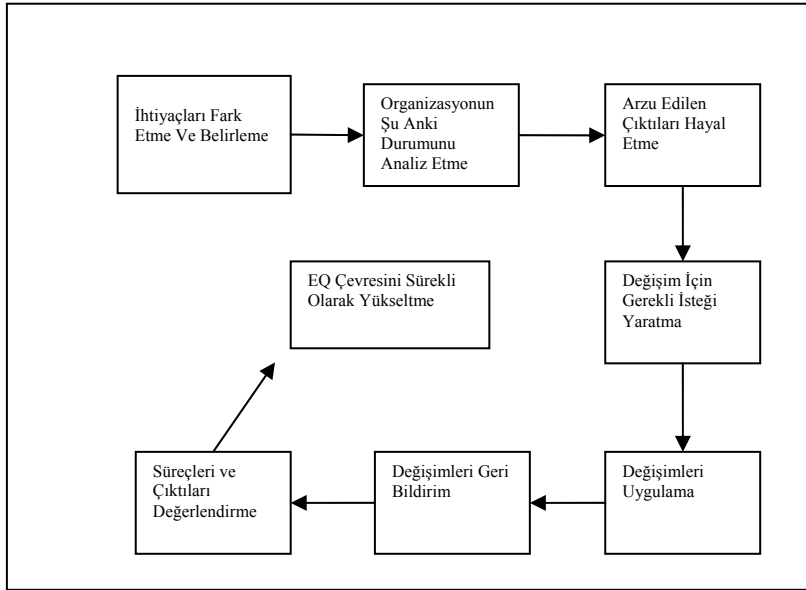
İkinci evredeki eğitim; katılımcılar ve eğitimciler arasında pozitif ilişkiler kurma, değişim durumlarında kendini tanımayı arttırma, açık hedefler belirleme, hedeflere adım adım ulaşma, uygulama fırsatlarından yararlanma, sıklıkla geri dönüşümü sağlama, deneysel metotları kullanma, sisteme uyumu sağlama, model kullanma ve tekrar eskiye dönmeden kaçınma gibi aktiviteleri içermektedir.

Üçüncü bölüm olan transfer ve korumada tavsiye edilen aktiviteler; iş üzerinde becerileri kullanmayı teşvik etme ve öğrenen organizasyonlar modelini desteklemedir. Çalışanlar işlerine geri döndükten sonra eski alışkanlıkları tekrar ortaya çıkmasını diye iyileştirme çabalarını içermektedir.

Dördüncü bölüm; yukarıda sıralanan süreçlerin sürekli bir biçimde gelişimini ve etkili geri dönüşüm sağlamayı içermektedir. Buradaki esas, sürekli bir iyileştirme sürecinde etkili bir geri dönüşüm döngüsü oluşturmaktır.

Chastukhina, organizasyonlarda duygusal zeka gelişimi için farklı bir model öne sürmüştür. Aşağıdaki şekil bu modeli göstermektedir,⁴²³

Şekil 30. Organizasyonlarda Duygusal Zekanın Gelişimi Modeli



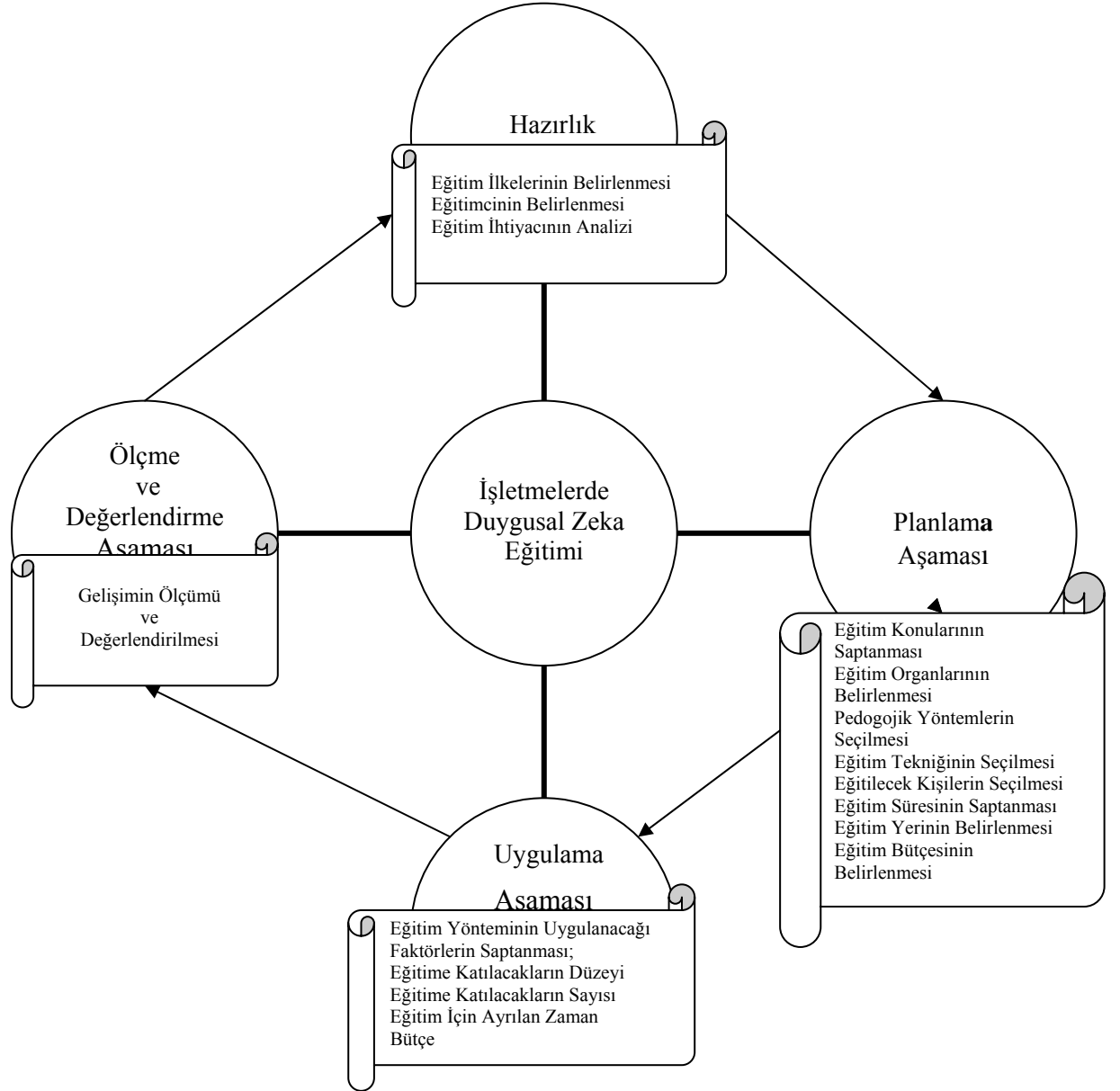
Kaynak: Chastukhina, a.g.m., s.7.

Zeyyat Sabuncuoğlu'nun "İnsan Kaynakları Yönetimi" adlı eserinden faydalanılarak işletmelerde duygusal zeka eğitimi için aşağıda gösterildiği üzere bir model geliştirilmiştir,⁴²⁴

⁴²³ Chastukhina, Natalia, "Developing Emotionally an Intelligent Organizations: Effective Implementation and Measurement Process", *Antora Consulting Group*, 2003, s.7. <http://www.osra.org/2003/chastukhina.pdf> 18.08.2009.

⁴²⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, Eylül, 2000, s. 114-143.

Şekil 31. İşletmelerde Duygusal Zeka Eğitimi Modeli



Kaynak. Sabuncuoğlu, a.g.e., s.114-143.

İşletmelerde etkili bir duygusal zeka eğitim programının geliştirilebilmesi için öncelikle iyi bir hazırlık çalışması yapılmalıdır. Bu hazırlık çalışması sırasında, eğitimde izlenecek olan ilkeler ve eğitimi verecek kişiler belirlenmeli, eğitim ihtiyacının analizi yapılmalıdır. Eğitimin planlanması çalışmalarına önem verilmelidir. Eğitimin uygulanması sırasında izlenecek yöntemler ve eğitim bütçesi belirlenmelidir. Son olarak da eğitimde ölçme ve değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireyelerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar.

Sürekli eğitim; iş gören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşuludur. İnsanı ve teknolojiyi konu alan bilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Etkin katılım; insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her Şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyle eğilme, eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır.

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, tüm iş görenlerin yararlanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke, örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkese eşit koşullar içinde eğitim kapılarını amayı önermektedir.

Eğitimcilerin eğitimi konusu da bir diğer önemli ilkeyi oluşturmaktadır. Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Birçok eğitim programının etkinliği her Şeyden önce iyi yetişmiş yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür.

Eğitimi verecek olan uzman kişiler işletme içinden ya da dışından sağlandıktan sonra eğitim ihtiyaç analizinin belirlenmesi gerekmektedir. İlke olarak eğitimin sürekli liği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir. Bunu belirleyebilmek için de eğitim ihtiyaının doğru olarak analiz edilmesi kaçınılmazdır. Eğitim ihtiyaç bildirim formu, eğitim çizelgeleri tekniği, görüşme yöntemi, anket yöntemi, karşılaştırmalı performans değerleme yöntemi ve son olarak da psikoteknik test yöntemleri vasıtasıyla eğitim ihtiyaı belirlenebilir.

Eğitim planlaması aşamasında ise; eğitim konuları saptanmalı, eğitim organları belirlenmeli, pedagojik yöntemler seçilmeli, eğitim tekniği seçilmeli, eğitilecek kişiler seçilmeli, eğitim süresi saptanmalı ve eğitim yeri de belirlenmelidir. Eğitimde planlama çalışmalarının bir bölümünü de eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul

edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır.

Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önünde tutularak saptanır. Bu faktörle; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur.

Eğitim bir yatırım olarak kabul edilirse, belirli dönem sonunda, yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Genel anlamda ölçme, belli bir özelliğin ya da durumun sayısal sembollerle ifade edilmesidir. Değerleme ise bir yargılama işlemidir ve iki şeyin karşılaştırılmasına dayanır.

Düzenlenecek olan eğitim programları gerek teorik alt yapı gerekse uygulamaya koyulabilir olmalıdır. Öğretilen beceriler alışkanlığa dönüştüğü zaman gerçekten fayda sağlanacaktır. Diğer bir deyişle eğitilen iş görene sunulan bilgi, beceri ve tutum onun öğrenme süreci için birer yabancı güçtür. Öğrenme sistemine sunulan bu öğrenim girdilerini iş görenin özümseyerek kendi gücüne dönüştürmesi gerekmektedir.⁴²⁵

Michigan, Pensilvanya, Harvard Üniversiteleri gibi pek çok eğitim kurumu MBA ve MHA programlarında EQ konusunda eğitim vermektedirler. Case Western Reserve Üniversitesinde yer alan The Weatherhead İşletme Okulu da “Yönetim Değerlendirmesi ve Geliştirilmesi” olarak adlandırılan yenilikçi bir eğitim programı geliştirmiş ve çerçevesini Goleman’ın belirlediği “Organizasyonlarda Duygusal Zeka Üzerine Araştırmalar Konsorsiyumu’nun “En İyi Duygusal Zeka Uygulamaları Rehberi”ni takip etmektedir.⁴²⁶

Cowan ve Adler da duygusal zekanın geliştirilmesi aşamasında, duygusal öğrenmenin bilişsel öğrenmeden farklı olması gerektiğine işaret etmiş, bunun nedeni olarak da duygusal kapasitelerin bilişsel yeteneklerden farklı olduğunu çünkü beynin farklı alanlarını harekete geçirdiğini belirtmişlerdir.⁴²⁷

Günlük hayatta ve mesleki alanda duygusal zeka yeteneklerinin geliştirilmesi için yedi kurala uyulması gerektiği söylenmektedir.⁴²⁸

- Kendini tanımak; Bireyin kim olduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Duygusal zeka bireyin güçlü ve zayıf yanlarını fark edebilmesini, ihtiyaçlarının bilincinde olmasını, hatalarını

⁴²⁵ Başaran, Ethem İbrahim, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, 2000, s.152.

⁴²⁶ Loos, G.D., “Toward A Practical Leadership Model and Better Leaders for The Canadian Forces: Recognising, Fostering and Developing Emotional Intelligence” *Canadian Forces College Review*, 2001, s.22.

⁴²⁷ Fragouli, Evaggelia “Emotional Intelligence and Change: A New Approach Through Self Directed Learning And Incorporation of Imagined Interactions”, *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, vol. 1, no. 1-2, 2009, s.115-116.

⁴²⁸ Doğan, Selen - Demiral, Özge, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., c.14, sy.1, 2007, s.218.

görebilmesini, değer ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesini yani içsel olarak kendisini tanımasını gerektirmektedir.

- Duyguları kontrol etmeyi öğrenmek; Birey kendi duygularından veya diğer kişilerin duygularından ne kadar az korkarsa, duygusal durumlarla ve duygularıyla başa çıkabilmesi o kadar kolay olacaktır. Bireyin kendisine sık sık “Kendimi nasıl hissediyorum ve bu duyguyu vücudumun en çok neresinde hissediyorum? Böyle hissetmemi sağlayan nedir?” şeklinde sorular sormasında yarar vardır.

- Kendini ve bireysel özelliklerini başkalarına açık tutmak; Bireyler birbirlerinden farklıdır. Farklı olmak, diğerlerinden daha iyi ya da daha kötü olmak anlamına gelmemektedir. Bireyler kendi bakış açıları ile diğerlerinin bakış açılarının farklı olduğunu anladıklarında, birbirlerini tanımaları çok daha kolay olacaktır.

- İletişim kurma becerisini geliştirmek; Bireyin kendini ifade etme yöntemlerini geliştirmesi, kelime haznesini zenginleştirmesi, her an yeni kelimeler öğrenmesi, kendisini çok yönlü olarak ifade edebilme cesaretinin olmasını sağlayacaktır. Bazen hal ve hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlam içerebilmektedir. Örneğin; tatlı bir tebessüm karşısındaki bir teselli verebilmektedir.

- Problem çözücü olmak; Bireyin mümkün olduğu kadar çeşitli olaylar ve problemler üzerinde düşünmesi, bunlara çözümler getirmeye çalışmasında fayda vardır. Birey karşısına çıkan problemleri ortadan kaldıramayacak bir engel olarak değerlendirmek yerine, kendini kanıtama fırsatı olarak görürse, onları çözmemesi için hiçbir sebebi kalmayacaktır.

- Eleştiriye açık olmak; Duygusal zekada eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmak da çok önemlidir. Bu sayede birey kendisindeki olumlu ve olumsuz yönleri öğrenme fırsatını elde edebilmektedir.

- İnsanlar ile ilgilenmek; Yeni birileri ile tanışmak, onların kültürlerini öğrenmek, değişik insan psikolojileri hakkında bilgi edinmek, bireyin kendisini ve diğerlerini keşfetmesini ve kurduğu ilişkilerin etkili olmasını sağlayacaktır.

Hayatın her alanında başarımızı etkileyen duygusal zeka konusunda verilen eğitimler ve bu eğitimlerin sürdürülebilir olması, özellikle iş yerlerinde iletişimden kaynaklanan sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Kendi ve başkalarının duygularını anlama adına farkındalığı artırarak, özellikle sözsüz iletişim ipuçlarının iletişimde daha etkin kullanılabilmesi ile iletişim becerilerinin artırılmasını sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİM VE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölümde iletişim ve duygusal zeka ilişkisini belirleme amacıyla, verilerin toplanması için izlenen yöntem ve toplanan verilerin analiz edilmesi için kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaktadır.

1. Araştırmanın Amacı

Duygusal zeka ve iletişim kavramları ile ilgili olarak literatür incelendiğinde duygusal zekanın iletişim ile ilişkilendirildiği gözlemlenmektedir. Fakat duyguları doğru algılama, değerlendirme ve dışa vurma, duyguları kullanarak ve/veya oluşturarak düşüncüyü kolaylaştırma, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duyguları düzenleyerek duygusal ve zihinsel gelişimi sağlama yetenekleri¹ olarak tanımlanan duygusal zeka ile iletişim kavramını ilişkilendiren çalışma sayısı fazla değildir. Bu çalışmanın genel amacı duygusal zeka ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bar-On'un modeli, duygusal ve sosyal yeterlilikler, beceriler ile ilgili çok boyutlu bir dizidir. Bu duygusal ve sosyal yetenekler, bireyin kendi duygularının farkında olması, onları anlaması ve yönetmesi, diğer bireylerle ilişkisi, kişiler ve kişilerarası değişimlere uyum sağlaması ve problem çözebilmesi, günlük talepler, mücadeleler ve baskılarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesidir.² Bar-On'un duygusal zeka modeli daha çok bilişsel olmayan kişisel özelliklere odaklanmıştır.³

Reuven Bar-On duygusal zekayı, beş ana ve on beş yan bölümde açıklamaktadır. Beş ana bölüm ve boyutları şunlardır;⁴

1. İçsel dünya alanı (Kişisel Yeterlilikler Boyutu)
2. Dış dünya alanı (Kişilerarası Yeterlilikler Boyutu)
3. Uyum alanı (Uyumluluk Boyutu)
4. Stresle başa çıkma alanı (Stres Yönetimi Boyutu)
5. Genel ruhsal durum (Genel Ruh Durumu Boyutu)

¹ Mayer - Salovey, (1997), a.g.e., s.23.

² Bar-On, (2006 a), a.g.m., s.20.

³ Bar-On, (2006 a), a.g.m., s.65.

⁴ Bar-On, (2001), a.g.m., s.89.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan nedenden yola çıkılarak ve Bar-On'un karma model yaklaşımı çerçevesinde açıkladığı duygusal zeka modeli temel alınarak bu araştırmada yer alan ve test edilen ana hipotezler şunlardır;

H₁: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının kişisel yeterlilikler boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının kişilerarası yeterlilikler boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının uyumluluk boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

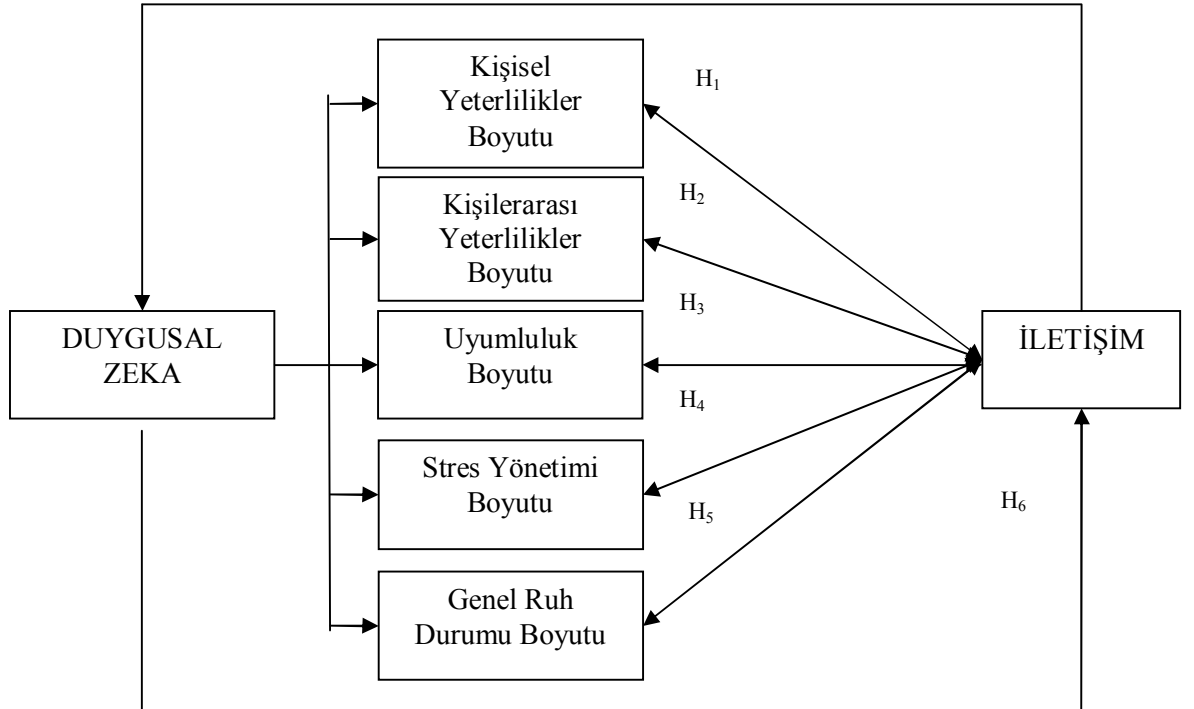
H₄: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının stres yönetimi boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının genel ruh durumu boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının toplam boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu kapsamda araştırmanın ana modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 32. Araştırmanın Ana Modeli



Ayrıca araştırma kapsamında otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik özellikleri de dikkate alınmıştır.

2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada kümelere göre örnekleme metodu seçilmiştir. Elemanların değil de grupların tesadüfi seçildikleri örnekleme türüdür. Grubun bir üyesi olabilmek için ortak bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Örnek olarak coğrafi bölgeler, şehirler, banka şubeleri, sınıflar, departmanlar, işletmeler vs. genel olarak diğer fiziki mahaller düşünülebilir.⁵ Bu doğrultuda araştırma, Antalya ilinde bulunan Manavgat ve Belek Bölgesi'nde faaliyet gösteren 58 adet beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde beş yıldızlı otellerin seçilmiş olmasının sebebi sektörde daha önemli yere sahip olduklarının düşünülmesi ve dolayısıyla bu otellerde çalışan yöneticilerin verecekleri cevapların sektörü daha sağlıklı temsil edeceği düşüncesidir. Bu amaçla, söz konusu otel işletmelerinin genel müdürleri ve departman müdürleri araştırmaya dahil edilmiştir. Anketleri cevaplayan yönetici sayısı 173 kişi olarak gerçekleşmiştir.

3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma ile ilgili en önemli kısıtlardan biri, araştırmanın yapıldığı işletme sayısıdır. Araştırmada belirli bir bölge seçimine gidilmiş olmasının sebebi tüm diğer sosyal bilimler çalışmalarında olduğu gibi, zaman ve maddi kısıtlılıklardır. Ayrıca araştırma kapsamında uygulama sadece hizmet sektöründe gerçekleştirilmiştir. Diğer sektörlerde de uygulanması daha sağlıklı ve anlamlı ilişkilerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Çalışanların anketlerin doldurulması konusundaki gönülsüzlükleri, sektörün emek-yoğun yapısı dolayısıyla yöneticilerin yoğun çalışma tempoları ve mevsimlik çalışmaları nedeniyle izinli olmaları vb. uygulamada karşılaşılan sorunlardandır. Ayrıca kişilerin anket soruları cevaplandırılırken kendilerini olduğundan daha iyi değerlendirebilmelerinin söz konusu olabileceği kabul edilmektedir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın uygulama kısmında, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik bilgilerini elde edebilmek amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuş, ayrıca duygusal zekalarını belirlemeye yönelik bir anket ve iletişim becerilerini belirlemeye yönelik ikinci bir anket uygulanmıştır.

⁵ Altunışık, Remzi, Coşkun Recai, Bayraktaroğlu, Serkan v.dğr., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Spss Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007, s.131.

Duygusal zekanın belirlenmesine yönelik olarak Bar-On'un "Duygusal Zeka Envanteri" (EQ-i) kullanılmıştır.⁶ 133 sorudan oluşan anketin Türkçe dilsel, eşdeğerlilik, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Mumcuoğlu tarafından yüksek lisans tez konusu olarak araştırılmıştır.⁷

Acar "Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması" adlı doktora tezinin uygulama kısmında Bar-On'un "Duygusal Zeka Envanteri"ni (EQ-i) kullanmıştır.

Tezdeki çalışmasında; ankette yer alan 133 ifadenin 15 tanesi hiçbir boyutta yer almayan, ancak ankete cevap veren kişinin anketi doldurma eğilimini belirleyen ifadeler olması nedeniyle ayrıca konu hakkında bilgisi olan 4 kişiyle yapılan görüşmeler sonrasında muğlak ifadeler, çift anlamlılar ve benzer ifadeleri de belirleyerek ankette çıkarılmıştır. Bunun sonucu olarak da toplam beş boyut ve onların altında yer alan 15 boyutu ölçen 88 ifadeden oluşan bir anket oluşturulmuştur. 88. soru "yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim." ifadesinden oluşmaktadır ve herhangi bir boyutu ölçmemektedir. Örneklem için hesaplanan toplam duygusal zeka değişkeninin Alpha Katsayısı .92,12 olup, kabul edilebilir düzeydedir.⁸

Ankette yer alan ifadelerin çok sayıda olmasının katılım oranını düşüreceği varsayımıyla Acar'ın oluşturmuş olduğu anket formu kullanılmıştır. Anket formu ve anketin boyutlarını ölçen ifadelerle ilgili olarak Acar'dan bilgi alınmıştır.

İletişim becerilerinin değerlendirilmesine yönelik olarak da 1996 yılında Korkut tarafından geliştirilen "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Testin tekrarı yöntemi ile yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı .76 olarak elde edilmiş, iç tutarlılık katsayısı olarak alfa değeri ise .80 olarak bulunmuştur.⁹

Uygulama aşamasında, otel işletmelerinin genel müdürleri ya da insan kaynakları birimleri ile iletişim kurularak diğer yöneticilerin de anketlere katılımları sağlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla sözü edilen kişilerle telefonda görüşülerek, anketin amacı ve yapılaş biçimiyle ilgili olarak ön bilgi verilmiş ve insan kaynakları müdürleri tarafından yöneticilerin elektronik posta adreslerine ulaşılmıştır. Yine aynı zamanda bazı işletmelerin insan kaynakları birimi tarafından;

"Sn. Departman Müdürleri,

Erdek Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olan, Uludağ Üniversitesi doktora öğrencisi tarafından doktora tezi için "Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri" konulu ankete

⁶ Bar-On, Reuven, BarOn Emotional Quotient Inventory User's Manual, Toronto: MHS Inc., 1997.

⁷ Mumcuoğlu, a.g.tz.

⁸ Acar, Füsün Tekin, Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, SBE, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2001, s.128.

⁹ Korkut, Fidan, "Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28, 2005, 143-149, s.145.

işletmemiz yöneticilerinin katılımı rica edilmekte olup, öğrenim gören kişi için çok önemli olan bu ankete katkılarınızı rica ederim. Saygılarımla,.....” vb. şeklinde bir ön bilgi yazısı ile katılımın arttırılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca otel işletmelerinde çalışan yöneticilere ulaşabilmek adına Balıkesir Üniversitesi öğretim üyelerinden Murat Doğdubay vasıtasıyla Balıkesir Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Mezunlar Derneği Başkanı ile irtibata geçilerek bölgede yönetici konumunda bulunan kişilerin katılımının sağlanması amaçlanmıştır.

Uygulamanın gerçekleştirilmesi aşamasında Balıkesir Üniversitesi Erdek Meslek Yüksek Okulu Turizm ve Otel İşletmeciliği programında okuyan ve sezon içinde bölgede çalışan öğrenciler de gönüllü olarak katkıda bulunmuştur. Yine öğrencilere de tezin konusu, amacı ve ne şekilde uygulanacağı konusu ile ilgili ön bilgi verilmiştir.

Anket sorularının internet yoluyla uygulanmasında <http://www.online-anket.gen.tr/> sitesinden yararlanılmıştır. Ayrıca ankete araştırmanın konusu ile ilgili bilgi vermek amacıyla kapak yazısı eklenmiştir. Cevaplamayan kişilerin takibinin sistem tarafından yapılması nedeniyle cevaplamayan katılımcılara anket formunun birkaç kere gönderilmesi ile katılımın sağlanması arttırılmaya çalışılmıştır.

5. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

5.1. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için istatistik paket programı SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Version 17.0) kullanılmıştır.

Yapılan anketler programa aktarılmış ve araştırma analizleri bu programda tamamlanmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken betimsel istatistiksel metotların (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplararası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (independent samples) t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında tek yönlü (one way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır.

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

5.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

5.2.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, bir testin ölçmek istediği şeyi tutarlı biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar edildiğinde benzer sonuçlar verir.¹⁰

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.¹¹

5.2.1.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Duygusal zeka ölçeğinde ters yönde değerlendirilen ifadeler re-code yapılarak ölçeğe dahil edilmişlerdir. Güvenilirlik düzeyi 0,918 olarak bulunmuştur.

Tablo 11. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	87

5.2.1.2. İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İletişim becerileri ölçeğinde ters soru yer almamaktadır. İletişim becerileri ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,828 olarak bulunmuştur.

Tablo 12. İletişim Becerileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	25

5.2.3. Betimsel İstatistik Sonuçları

Araştırmada elde edilen betimsel istatistikler aşağıda yer almaktadır.

5.2.3.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Ortalamaları

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının kişisel beceriler düzeyi ortalaması 2,232; kişilerarası beceriler düzeyi ortalaması 1,957; uyumluluk düzeyi ortalaması 2,145; stres yönetimi düzeyi ortalaması 2,175; genel ruh hali düzeyi ortalaması 2,183; duygusal zeka toplam düzeyi ortalaması 2,138; iletişim becerileri düzeyi ortalaması 1,842 olarak bulunmuştur.

¹⁰ Altunışık - Coşkun - Bayraktaroğlu v. dğr., a.g.e., s.113.

¹¹ Ercan, İlker - Kan, İsmet, "Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), ss. 211-216, 2004, s.21.

Tablo 13. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Ortalamaları

	N	Ortalama	S.S
Kişisel Beceriler	173	2,232	0,335
Kişilerarası Beceriler	173	1,957	0,438
Uyumluluk	173	2,145	0,318
Stres Yönetimi	173	2,175	0,345
Genel Ruh Hali	173	2,183	0,466
Duygusal Zeka Toplam	173	2,138	0,340
İletişim Becerileri	173	1,842	0,334

Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zeka boyutları ortalamalarına bakıldığında; kişisel beceriler olarak adlandırılan içsel dünya alanının en yüksek oranla (2.232) ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu boyutu genel ruh hali boyutu (2.183), stres yönetimi boyutu (2.175) ve uyumluluk boyutu (2.145) izlemektedir. Son sırada ise, kişilerarası beceriler boyutu (1.957) yer almaktadır.

Kişisel beceriler boyutu olarak adlandırılan içsel dünya alanının (farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı, kendini gerçekleştirme) daha yüksek bir ortalamaya sahip olmasının sebebi olarak turizm çalışanlarının bu boyutları etkin olarak kullanabilen kişilerden oluşması gösterilebilir. Aynı zamanda sektör yapısı itibari ile de bu kişilik özelliklerine sahip olan kişilerle çalışılmasını gerekli kılmaktadır.

İnsan unsuru, organizasyonların başarısında önemli rol oynar, fakat özellikle otel işletmeciliği gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Personelin çoğunluğu müşterilerle direkt ilişki içindedir. Müşterilerin memnuniyetini otelin konaklama ve yiyecek-icecek standartları ya da otelin diğer imkanları kadar personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir.¹² Turizm işletmelerinin özelliklerinden birisi de emek yoğun olmalarıdır. Otele gelen konukların girişlerinden, ayrılışlarına kadar ihtiyaç duydukları hizmetlerin neredeyse tamamı çalışanlarca karşılanmaktadır.

Etkin bir hizmet kalitesinin yönetimi için; kalite, tatmin ve değer kavramlarının iyi anlaşılması gerekir. Bu kavramlar sübjektiftir ve tüketicinin kafasında oluşan kavramlardır. Fakat bunlar müşterilerin gelecekteki seçimi ve konaklama işletmesini zihinlerinde tutma konusunda da ana unsurları oluşturmaktadır.¹³ Bu bağlamda hizmet kalitesinin unsurları şu şekilde sıralanabilir;¹⁴

¹² Mullins, Laurie J., *Hospitality Management A Human Resources Approach*, Pitman Publishing London, 1992, s.140.141.

¹³ Rust, Roland - Oliver, Richard, *Service Quality New Direction in Theory and Practice*, Sage Publications Inc, 1994, s.3.

¹⁴ Ross, Glenn F., "Service Quality Management", *The Journal of Tourism Studies*, vol. 4, no.2, 1993, s.17.

- Nazik olmak
- Kriz esnasında sakin olmak
- Sıcakkanlı olmak
- Yüksek motivasyona sahip olmak
- Dürüst olmak
- Açık sözlü olmak
- İçten olmak
- Uygulama tecrübesi olmak
- Anlayışlı olmak
- Sorumluluğu bilmek
- Dış görünüş
- Biçimsel nitelikler
- Sevimli olmak
- Sosyal olmak
- Çalışkan olmak
- İşbirliği yapmasını bilmek
- Hızlı hizmet
- Bağımsız hareket edebilmek
- Yeterli olmak
- Grup halinde çalışmasını bilmek
- İnsanı sevmek
- Yardımsever olmak
- Dışa dönük olmak
- İnsiyatif kullanmasını bilmek
- Pozitif davranışlar

Hizmet sektöründe işletmelerin başarı gösterebilmeleri yaptıkları işe duygusal çabalarını katabilecek çalışanlara bağlıdır. Duygusal çaba özellikle müşterilerle etkileşimin yoğun olduğu işlerde yapılan görevin ayrılmaz bir parçasıdır.¹⁵ Dolayısıyla insanın olduğu her yerde duygunun da soyutlanamayacağı göz önüne alındığında özellikle otel işletmelerinde çalışanların kişisel beceriler boyutunun önemi kaçınılmaz olacaktır.

Kişinin işini yaparken sergilediği davranışları ile karşı tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlamak, üstlenilen iş rolünün bir özelliği olarak artık birçok işin gereklilikleri arasında sayılmaktadır. İşte bu son sözü edilen alanda, duygular işe karşı, işten kaynaklanan ya da iş ile ilgili hissedilenler olarak değil, işi belirli bir “duygu ifadesi” takınarak yapma ve daha çok işin muhatabı olan karşı tarafta (müşteri, hasta vb.) bir his yaratma çabası boyutunda ele alınmakta, bu tür bir çaba da “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır.¹⁶

Arlie Russell Hochschild, “The Managed Heart: The Commercialization of Feeling”,(1983) adlı kitabında duygusal emek kavramını açıkça gözlenebilen yüz ve beden göstergelerini oluşturarak hislerin yönetimi şeklinde tanımlayarak¹⁷ duygusal emek kavramını ilk olarak öne süren kişidir. Literatürde duygusal emek kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur.

¹⁵ Akoğlan Kozak, Meryem - Güçlü, Hatice Nergis, “Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin Satın Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma”, *Anadolu Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi*, c.8, no.2, 2008, ss.39-56, s.42.

¹⁶ Seçer, a.g.m., s.814.

¹⁷ Grandey, Alicia A., “Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.5, no.1, 2000, ss. 59-100, s.96.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği hedeflenen uygun duyguların sergilenmesi davranışı,¹⁸ Morris ve Feldman (1996), bireylerarası ilişkiler sırasında organizasyonlarda arzu edilen duyguların sergilenmesi için çaba, planlama ve kontrol süreci, Grandey (2000), organizasyonun hedefleri için hem ifadelerin hem de hislerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar.¹⁹

Çalışanların, müşteriler ya da çalışma arkadaşları gibi diğer insanların duygularını etkilemek için duygusal emek sergilemeleri sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmak mümkün olduğundan, örgütler duygusal gösterimlerine ilişkin bazı beklentilere sahiptirler. Duygusal gösterimlere ilişkin örgütsel beklentilerin, duygusal emek literatüründe “gösterim kuralları” ya da “duygu kuralları” olarak adlandırılan ve aslında örgüt kültürünün bir parçası olan temel değer ve inançlarda ifadesini bulduğu belirtilmektedir.²⁰ Ekman (1973) sosyal normları kastederek uygun deneyim ve duyguların gösterimiyle ilgili olarak “gösterim kuralları (display rules)” terimini kullanmıştır.²¹ Gösterim kuralları kültürel, mesleki ve durumsal kaynaklardan oluşan duygusal ifadeler ve standartlar olarak tanımlanan normlardır.²²

Turizm işletmeleri açısından bakıldığında ise seyahat acentasında çalışan rehberlerin her hafta aynı aktivitelerle insanları memnun etmeyi sağlaması, aynı neşeli, eğlenceli ruh halinin kendilerinden beklenmektedir. Aksi halde mesleklerini iyi yapamama ya da başarısız olma ihtimali gibi problemlerle karşı karşıyadırlar. Otel işletmeleri açısından da örnekleyecek olursak önbüro departmanında çalışan bir resepsiyon elemanının kendi problemleri dururken başkalarının sorunlarına çözüm yolları bulmaya çalışması ve sürekli anlayışlı davranarak, karşısındaki kişilerin duygularına karşı duyarlı olmaya çalışması da bu mesleğin zorlayıcı özelliklerindedir.

Yüksek duygusal emek isteyen işlerde çalışanlar tarafından sergilenen duygularla içsel duygusal durumlar tutarsız olabilir bu da ifade edilen duygularla gerçekte hissedilen duygular arasında “duygusal uyumsuzluk” denilen çatışmayı yaratır. Bilişsel uyumsuzluğa benzeyen duygusal uyumsuzluk bireyin kendi içinde dengesiz bir durum yaratır ve bu negatif sonuçlara sebep olur. İşle ilgili stres, iş tatminsizliği, duygusal tükenmişlik ve organizasyonel çözülme

¹⁸ Ashforth, Blake E. - Humphrey Ronald H., “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *Academy of Management Review*, vol.18, no.1, 1983, ss.88-115, s.90.

¹⁹ Grandey, a.g.m., s.97.

²⁰ Seçer, a.g.m., s.828.

²¹ Bono Joyce E. - Vey Meredith A., “Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research”, *Emotions in Organizational Behavior*, ed., E. J. Charmine, Hartel, W. J. Zerbe, Neal M., Ashkanasy, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, s.215.

²² Brotheridge, Ce'leste M. - Taylor, Ian, “Cultural Differences In Emotional Labor In Flight Attendants, Emotion In Organizations, vol.2, *Individuals and Organizational Perspectives On Emotion Management and Display*, ed. Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy ve Charmine E. J. Hartel, 2006, s.167.

gibi. Duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki negatif kişisel tavırlarını konu alan psikolojik ve davranışsal çok sayıda araştırma vardır.²³

Tüm bunların ışığında turizm sektöründe işin kişiye uyumu değil, kişinin işe uyumu beklenen bir özelliktir. Bireysel özellikler işin gereklilikleriyle uyumluysa iş tatmini artar. Buna karşılık bireysel özellikler ve işin gerekliliği arasında uyum eksikliği olduğunda iş tatmini düşer ve stres artar.²⁴ Konuyla ilgili olarak otel işletmelerinde Tepeci ve Birdir (2003), “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu” adlı bir araştırma gerçekleştirmiş, araştırmalarında tükenmişlik düzeyini ölçmek için Türkçe’ye uyarlanan “Maslach Tükenmişlik Envanteri”nden yararlanmışlardır. Söz konusu araştırma, Antalya bölgesinde çalışan toplam 135 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, otel işgörenlerinde tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca tükenmişlik faktörlerinin çalışanların iş doyumunu etkilediği bulunmuştur.²⁵

Dolayısıyla bu boyutun yüksek çıkması sonucunda, örnekleme yer alan yöneticilerin işsel dünya alanı olarak bu işe uygun özellikte olan çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Bu boyutu izleyen genel ruh hali boyutu (2.183), stres yönetimi boyutu (2.175) ve uyumluluk boyutu (2.145) arasında ise çok yüksek düzeyde farklılık görünmemektedir.

Turizm sektörünün emek yoğun ve hizmet odaklı nitelik göstermesi ve çalışan duygularının iş ortamından ayırlamaması nedeniyle genel ruh hali boyutu da otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Bireyin içerisinde bulunduğu ruh hali verdiği hizmetin kalitesini de etkileyen önemli bir unsurdur. Dien’e göre ruh halini etkileyen boyutlar;²⁶ 1.Çevresel faktörler ve bireylerin tepki verdiği olaylar, 2. Bireylerin olayları değerlendirme tepkileri, 3. Bireylerin olaylara verdikleri tepkileri hatırlamaları ve 4. Bireylerin yaşamlarındaki genel yargıları şeklinde sıralanmaktadır.

Literatürde genel ruh hali yaşam tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Shin ve Johnson’a göre yaşam tatmini; bireyin yaşam kalitesinin kendi kriterlerine göre genel bir değerlendirmesidir.²⁷

²³ Glomb, Theresa M. - Kammeyer, John D. - Rotundo, Mueller Maria, “Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials”, *American Psychological Association*, vol. 89, no. 4, 2004, ss.700-714, s.701.

²⁴ Lin Chu, Kay Hei, *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Blacksburg, Virginia, 2002, s.6.

²⁵ Pelit, Elbeyi - Türkmen, Fatih, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 /1, 2008, ss.117-139, s.123.

²⁶ Diener, Ed, “Findings on Subjective Well-Being and Their Implications for Empowerment, Workshop on “Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives”, *The World Bank in Washington, DC*, 2003, s.3.

²⁷ Diener, Ed - Emmons, Robert A - Larsen, Randy J. et al., “The Satisfaction With Life Scale”, *Journal of Personality Assessment*, 49, 1, 1985, s.71.

- Yaşam tatminini etkileyen unsurlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir;²⁸
- Günlük yaşamdan mutluluk duymak,
- Yaşamı anlamlı bulmak,
- Amaçlara ulaşma konusunda uyum,
- Pozitif bireysel kimlik,
- Fiziksel olarak kişinin kendisini iyi hissetmesi,
- Mesleki yaşamdan memnuniyet,
- Sosyal yaşamdan memnuniyet ve
- Ekonomik güvenlik.

Literatürde yaşam tatminini etkileyen faktörler genel olarak 4 alt kategoride değerlendirilmiştir. Birinci kategoride işle ilgili faktörler bulunmaktadır. Bu kategoride bireyin örgütünde yaptığı işin niteliği, dışarıdan görünümü, aldığı ücret, örgütteki rolü, iş yükü, yükselme imkanları, iş yerinde verilen eğitimler, işiyle ilgili tecrübeleri gibi faktörler bulunur. İkinci kategoride kişisel faktörler bulunur. Bu kategoride bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kişilik özellikleri, negatif veya pozitif duygusallıkları, beklentileri gibi faktörler bulunmaktadır. Üçüncü kategorideki faktörler çevresel faktörlerdir. Bu grupta bireyin alternatif iş bulma imkanları bulunmaktadır. Son kategoride ise toplumsal faktörler bulunmaktadır. Bu kategoride bireyin sosyal ağları, üye olduğu sosyal organizasyonlar, aile ve akrabaları ile ilişkileri, aile izolasyonu, hemşehrilik gibi faktörler bulunmaktadır. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden işin çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir.²⁹ Tüm bu etkenler genel ruhsal durumu oluşturan iyimserlik ve mutluluk alt boyutlarını yakından ilgilendiren kavramlardır.

Otel işletmelerinde çalışanların genel ruhsal durumu, stresle başa çıkma alanı ve uyumluluk boyutlarının birbirine yakın oranlarda olması beklenen bir durumdur. Çünkü genel ruhsal durum, strese karşı toleranslı olmayı ve ani tepkileri kontrol edebilme yeterliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu da bireylerin daha uyumlu olmasını diğer bir deyişle olayları olduğu gibi görebilmeyi, esnek yaklaşımı ve etkin problem çözebilme yeterliliğiyle ilintilidir.

²⁸ Can, Yusuf - Soyer Fikret, "Mesleki ve Sosyo-Ekonomik Beklenti ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", 2008, e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/besyo/article/view/1029 16.02.2011.

²⁹ Özdevecioğlu, Mahmut - Aktaş Aylın, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Aile Çatışmasının Rolü", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, ss.1-20, s.7.

Ayrıca uyma yönteminde karşı tarafın duygularına önem verilmesi beklenmektedir. Çünkü başkalarının duygularının yüksek derecede farkında olanlar, başkalarına karşı daha duyarlı olacak; kendi isteklerinden çok başkalarının isteklerine önem vereceklerdir.³⁰

Tarakçıoğlu, Bursa’da dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirdiği çalışmasında işletme yöneticilerinin stres kaynaklarını incelemiş ve yöneticilerin değerlendirmelerinde; farklı kişilerin kendilerinden farklı beklentiler içinde olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, müşterilerin haksız talepleri, işyerinde dedikodu yapılması, önemli kararlar verme zorunluluğu, üstlerle anlaşmazlık, yöneticilerin teşvik etmemesi, iş ortamındaki huzursuzluk, çalışma ortamının gürültülü olması, çalışmaların karşılığını alamamak ve moral bozukluğu konularının stres kaynağı olduğu sonucuna ulaşmıştır.³¹

Kişilerarası beceriler boyutu olarak adlandırılan dış dünya alanı (empati, sosyal sorumluluk, sosyal ilişkiler) diğer boyutlara nazaran daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Akbaba ve Erenler tarafından yapılan çalışmada otel yöneticilerinin davranışlarının yüksek düzeyde göreve yönelik ve orta düzeyde insana yönelik olduğu tespit edilmiştir. Benzer sonuçlara, Taşkiran tarafından üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalarda da ulaşılmış; yöneticilerin yüksek düzeyde görev yönelimli ve düşük düzeyde çalışan yönelimli oldukları belirlenmiştir.³² Dolayısıyla bu boyutun diğer boyutlara göre nispeten düşük olması bu bulgularla örtüşmektedir.

5.2.3.2. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin 68’i (% 39,3) kadın, 10’u (% 60,7) erkektir. 55’i (% 31,8) 20-29, 85’i (% 49,1) 30-39, 33’ü (% 19,1) 40 ve üzeri yaş grubundadır. 26’sı (% 15,0) lise, 30’u (% 17,3) ön lisans, 90’ı (% 52,0) lisans, 27’si (% 15,6) yüksek lisans veya doktora mezunudur.

³⁰ Aslan a.g.e., 2008b, s.195.

³¹ Tarakçıoğlu, Serdar, “Bursa Yöresinde Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004, ss.183-201, s.17.

³² Avcı, Umut - Topaloğlu, Cafer, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi, yıl.1, sy.16, Haziran, 2009, s.17.

Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	68	39,3
	Erkek	105	60,7
	Toplam	173	100,0
Yaş	20-29	55	31,8
	30-39	85	49,1
	40 ve üzeri	33	19,1
	Toplam	173	100,0
Eğitim düzeyi	Lise	26	15,0
	Önlisans	30	17,3
	Lisans	90	52,0
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	15,6
	Toplam	173	100,0

5.2.3.3. Katılımcıların Çalışma ve Meslek Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerininin 29'u (% 16,8) 1-3 yıl, 37'si (% 21,4) 4-6 yıl, 54'ü (% 31,2) 7-10 yıl, 32'si (% 18,5) 11-14 yıl, 21'i (% 12,1) 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. 11'i (% 6,4) genel müdür, 9'u (% 5,2) genel müdür yardımcısı, 16'sı (% 9,2) önbüro müdürü, 21'i (% 12,1) insan kaynakları müdürü, 4'ü (% 2,3) güvenlik müdürü, 4'ü (% 2,3) house-keeping müdürü, 8'i (% 4,6) halkla ilişkiler müdürü, 13'ü (% 7,5) pazarlama müdürü, 14'ü (% 8,1) muhasebe müdürü, 10'u (% 5,8) yiyecek-içecek müdürü, 5'i (% 2,9) gece müdürü, 2'si (% 1,2) eğlence müdürü, 56'sı (% 32,4) diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır. 42'si (% 24,3) 1 yıl, 77'si (% 44,5) 2-4 yıl, 54'ü (% 31,2) 5 yıl ve üzeri zamandır işletmede çalışmaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Çalışma ve Meslek Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1-3 yıl	29	16,8
	4-6 yıl	37	21,4
	7-10 yıl	54	31,2
	11-14 yıl	32	18,5
	15 yıl ve üzeri	21	12,1
	Toplam	173	100,0
İşletmedeki Pozisyon	Genel Müdür	11	6,4
	Genel Müdür Yardımcısı	9	5,2
	Önbüro Müdürü	16	9,2
	İnsan Kaynakları Müdürü	21	12,1
	Güvenlik Müdürü	4	2,3
	Housekeeping Müdürü	4	2,3
	Halkla İlişkiler Müdürü	8	4,6
	Pazarlama Müdürü	13	7,5
	Muhasebe Müdürü	14	8,1
	Yiyecek-İçecek Müdürü	10	5,8
	Gece Müdürü	5	2,9
	Eğlence Müdürü	2	1,2
	Diğer	56	32,4
Toplam	173	100,0	
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıl	42	24,3
	2-4 yıl	77	44,5
	5 yıl ve üzeri	54	31,2
	Toplam	173	100,0

5.2.3.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin 112'si (% 64,7) turizm eğitimi almıştır. 37'si (% 21,4) duygusal zeka eğitimi almıştır. 98'i (% 56,6) iletişim eğitimi almıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun turizm eğitimi alması sektörde işi ile ilgili eğitim almış nitelikli yöneticilerin arttığı bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İletişim eğitimi alanların çoğunlukta olması da, turizm işletmelerinde yapılan işin yapısı nedeniyle iletişimin en önemli yeterlilik olması ve sektör çalışanlarının da bu konuya verdiği önemi göstermektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Eğitim Alma Durumuna Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Turizm Eğitimi	Evet	112	64,7
	Hayır	61	35,3
	Toplam	173	100,0
Duygusal Zeka Eğitimi	Evet	37	21,4
	Hayır	136	78,6
	Toplam	173	100,0
İletişim Eğitimi	Evet	98	56,6
	Hayır	75	43,4
	Toplam	173	100,0

5.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

1900 yılında Karl Pearson tarafından geliştirilen r ile sembolize edilen korelasyon katsayısı, aralık- skalalı ya da oran- skalalı değişkenlerin iki seti arasındaki ilişkinin kuvvet derecesini açıklamaktadır.³³ İletişim becerileri ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi belirlemek ve hipotezlerin analizi için bu yöntem kullanılmıştır.

5.2.4.1. İletişim Becerileri İle Duygusal Zeka Boyutları ve Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi

Tablo 17. İletişim Becerileri İle Duygusal Zeka Boyutları ve Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki İçin Korelasyon Analizi

		İletişim Becerileri
İletişim Becerileri	Pearson Correlation	1
Kişisel Beceriler Boyutu	Pearson Correlation	,324(**)
Kişilerarası Beceriler Boyutu	Pearson Correlation	,274(**)
Uyumluluk Boyutu	Pearson Correlation	,336(**)
Stres Yönetimi Boyutu	Pearson Correlation	,277(**)
Genel Ruh Hali Boyutu	Pearson Correlation	,315(**)
Duygusal Zeka Toplam	Pearson Correlation	,340(**)

(N=173) ** $p < 0,01$

³³ Akdeniz, Ahmet, Uygulamalı İstatistik II, 9 Eylül Üniv. Yayını, ikinci basım, İzmir, 1998, s.275.

H₁: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının kişisel yeterlilikler boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kişisel beceriler alt boyutu ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda (Pearson Correlation ,324(**)) , pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre kişisel beceriler alt boyutu puanı arttıkça iletişim becerileri puanı da artmaktadır. H₁ doğrulanmaktadır. Duygusal zekanın kişisel beceriler boyutunu; farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı kendini gerçekleştirme şeklinde ifade edilen alt boyutlar oluşturmaktadır. Bireyin kendi duygularının farkında olması, bu duygularının sonucu olarak yaptığı olası davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkisini fark edebilmesi, kendini yönlendirebilme becerisi, güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması iletişim açısından da önem teşkil etmektedir

H₂: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının kişilerarası yeterlilikler boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kişilerarası beceriler alt boyutu ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda (Pearson Correlation ,274(**)), pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre kişilerarası beceriler alt boyutu puanı arttıkça iletişim becerileri puanı da artmaktadır. H₂ doğrulanmaktadır. Duygusal zekanın kişilerarası ilişkiler boyutunu; empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkiler alt boyutları oluşturmaktadır. Karşıdaki kişinin olaylar sırasında nasıl düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini başka birinin yerine koyabilme becerisi, kişinin ilişki kurma ve sürdürme başarısı, duygusal yakınlık içeren verme ve alma güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ifade eden bu boyutlar, kişilerarası iletişim açısından da gerekli olan öğelerdir.

H₃: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının uyumluluk boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Uyumluluk alt boyutu ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda (Pearson Correlation ,336(**)), pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre uyumluluk alt boyutu puanı arttıkça iletişim becerileri alt boyutu puanı da artmaktadır. H₃ doğrulanmaktadır. Gerçekçilik; esneklik ve problem çözebilme alt boyutlarından oluşmaktadır. Olayları olacağı sanıldığı gibi değil olduğu gibi görmek, duygu ve düşünceleri değişen durumlara uyarlama becerisi, sorunları belirleme ve etkili bir çözüm üretebilme becerisi yeterliliklerini kapsamaktadır. Otel yöneticilerinin iletişim becerilerinde en çok kullandıkları yeterlilikler dizisidir. Sektörün emek yoğun özellik taşıması ve duygusal emeğin ön planda olması duygusal zekanın uyumluluk boyutu ile iletişim becerileri arasındaki anlamlı ilişkiyi destekler niteliktedir.

H₄: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının stres yönetimi boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır

Stres yönetimi alt boyutu ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda (Pearson Correlation ,277(**)), pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre stres yönetimi alt boyutu puanı arttıkça iletişim becerileri puanı da artmaktadır. H₄ doğrulanmaktadır. Bu boyut, stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirme ile ilgilidir. Strese karşı tolerans ve dürtü kontrolü alt boyutlarından oluşmaktadır. Karışık durumlarda sakin ruh durumunu koruma ve ani tepkileri kontrol edebilme davranışlarıyla ilişkilidir. Özellikle otel yöneticileri için iletişim açısından oldukça önemlidir.

H₅: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının genel ruh durumu boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

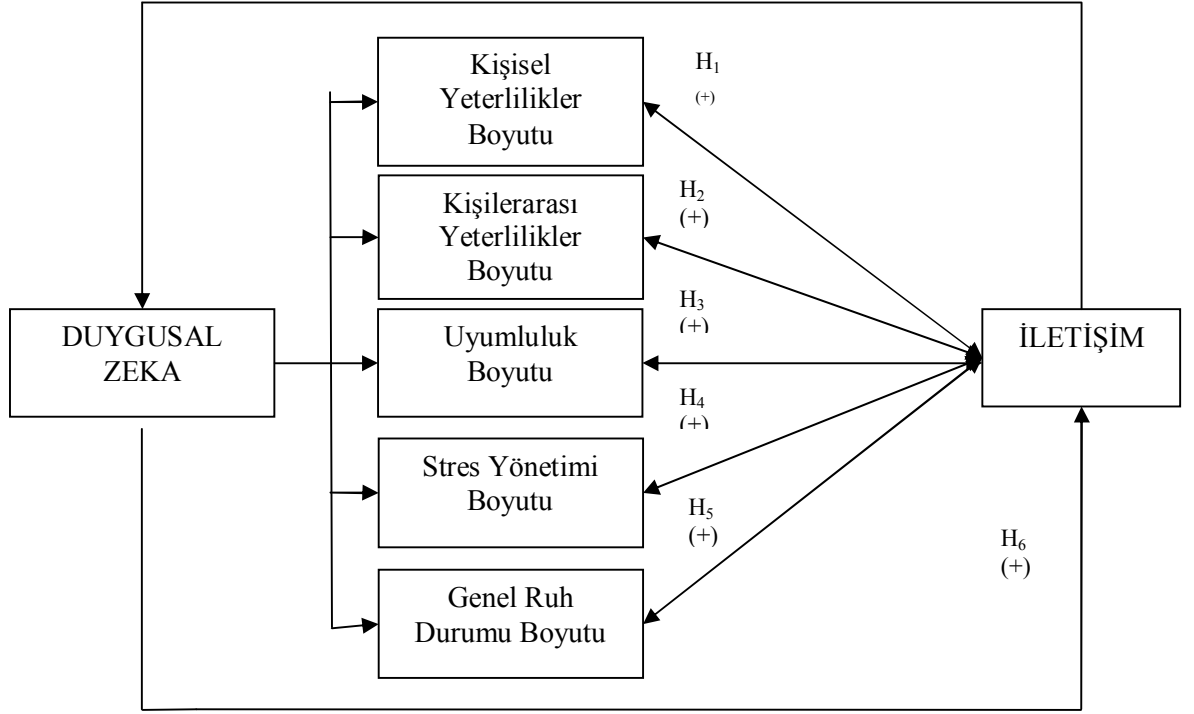
Genel ruh hali alt boyutu ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, (Pearson Correlation ,315(**)), pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre genel ruh hali alt boyutu puanı arttıkça iletişim becerileri puanı da artmaktadır. H₅ doğrulanmaktadır. Genel ruh durumu boyutu, iyimserlik ve mutluluk alt boyutlarından oluşmaktadır. Olumlu bir ruh hali içinde olmak, bu durumu korumak, yaşamdan tatmin olmak, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmek ve yaşam aktivitelerinin tadını çıkarmak bu boyutların ifade ettiği özelliklerdir. İletişim açısından da başarının sırrı, olumlu bir ruh halinde olma ve bu durumu tutunulan tavır ve davranışlarla etrafa yansıtma ile ilişkilidir.

H₆: Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin duygusal zekalarının toplam boyutu ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal zeka toplam alt boyutu ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda (Pearson Correlation ,340(**)), pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre duygusal zeka toplam alt boyutu puanı arttıkça iletişim becerileri puanı da artmaktadır. H₆ doğrulanmaktadır. Diğer bir deyişle, duygusal zeka, iletişim sürecinin başarısını etkileyen yeterlilikleri kapsamakta ve bireylerin iletişim becerilerinde yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Fakat bu ilişkinin derecesi örneklem üzerinde çok yüksek bulunmamıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırmanın ana hipotezleri test sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 33. Araştırmanın Ana Modeli Hipotezleri Test Sonuçları



Literatürde duygusal zekanın iletişim becerilerine; duyguları anlama ve ifade edebilme yönünde katkısı olduğunu söyleyen pek çok araştırma bulunmaktadır.³⁴ Schutte, Malouff, Bobik v. dğr. (2001)³⁵, Erginsoy (2002)³⁶, Lopes, Brackett, Nezlek v. dğr. (2004)³⁷, Kıvılcım (2007)³⁸, Zeybek (2007)³⁹, Hacıoğlu (2007)⁴⁰, Gürşimşek, Vural ve Selçioğlu Demirsöz (2008)⁴¹, Erdoğan (2008)⁴² ve Kuzu (2008)⁴³ yaptıkları araştırmaların sonunda duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi destekleyen bulgulara ulaşmışlardır. Bununla beraber, Salleh (2007) yaptığı çalışmada genel görüşe karşın duygusal zeka ile iletişim becerileri arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.⁴⁴

Yukarıdaki araştırma sonuçlarına göre farklı ölçüm araçlarıyla ve farklı örneklemeler üzerinde farklı sonuçlar elde edilebilmesi mümkün görünmektedir.

³⁴Schutte, Nicola S. - Malouff, John M. - Hall, Lena E. et al., "Development And Validation of A Measure Of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, 1998, ss. 167-177, s.168.

³⁵ Schutte - Malouff - Bobik a.g.e., s.534.

³⁶ Erginsoy, a.g.tz., s.55.

³⁷ Lopes - Brackett - Nezlek et al., a.g.e., s.1030-1031.

³⁸ Kıvılcım a.g.m., s.632.

³⁹ Zeybek, a.g.m., s.638.

⁴⁰ Hacıoğlu, a.g.tz., s.57.

⁴¹ Gürşimşek - Vural - Selçioğlu Demirsöz, a.g.m., s.9.

⁴² Erdoğan - Yüksel, a.g.m., s.75.

⁴³ Kuzu, a.g.tz., s.79-80.

⁴⁴ Salleh, a.g.tz., s.146.

5.2.5. Bağımsız İki Örneklem t Testi Analizi Sonuçları

Bağımsız İki Örneklem t Testi; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir.⁴⁵ t testi sadece iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanımaktadır.⁴⁶

5.2.5.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Cinsiyet Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler puanları ($t=-0,730$; $p=0,467>0,05$), kişilerarası beceriler puanları ($t=-0,444$; $p=0,658>0,05$), uyumluluk puanları ($t=0,973$; $p=0,332>0,05$), stres yönetimi puanları ($t=0,991$; $p=0,323>0,05$), genel ruh hali puanları ($t=0,154$; $p=0,878>0,05$) ve duygusal zeka toplam puanları ($t=0,166$; $p=0,868>0,05$) ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Konuyla ilgili olarak literatürde farklı ölçüm araçları kullanılarak farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Brackett ve Mayer⁴⁷, Extremera, Berrocal ve Salovey⁴⁸ ayrıca Bradberry ve Graves'in⁴⁹ yaptıkları ölçümler sonucunda kadınların erkeklerden daha yüksek sonuçlar elde ettiği belirlenirken; Goleman⁵⁰ ve Bar-On'un⁵¹ çalışmalarında duygusal zekanın alt boyutlarından olan kişilerarası becerilerde kadınların erkeklerden daha yüksek puan aldığı ortaya konmuş, toplam duygusal zeka açısından ise cinsiyetler arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Click de çalışmasında duygusal zeka ile cinsiyet arasında tüm boyutlarda ve toplam duygusal zeka açısından bir farklılık olmadığını belirlemiştir.⁵² Ayrıca Hunt ve Evans'ın (2004) yaptığı çalışmada erkeklerin duygusal zeka düzeyleri kadınlardan daha yüksek bulunmuştur.⁵³ Bar-On'un ölçümlendirme aracı kullanılarak yapılan bu çalışma, toplam duygusal zeka puanları açısından Bar-On'un sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

⁴⁵ Bayram, Nuran, Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, *Ezgi Kitabevi*, 2. basım, Bursa, 2009, s.94.

⁴⁶ Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu v.dğr., a.g.e., s.175.

⁴⁷ Brackett - Mayer, a.g.m, s. 1152.

⁴⁸ Extremera - Berrocal - Salovey, a.g.m., s.4.

⁴⁹ Bradberry - Graves, a.g.e., s.58.

⁵⁰ Goleman, (2007), a.g.e., s.14.

⁵¹ Bar-On (2006), a.g.m., s.7.

⁵² Click Holly Solomon, An Exploration of Emotional Intelligence Scores Among Students In Educational Administration Endorsement Programs, East Tennessee State University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2002, s.47.

⁵³ Bastian, a.g.tz., s.153.

açıdan anlamlı bulunmuştur. ($t=-3,15$; $p=0,002<0,05$). Erkek çalışanların iletişim becerileri puanları, kadın çalışanların iletişim becerileri puanlarından yüksek bulunmuştur. Literatürde iletişim becerileri üzerine yapılan araştırmaların çoğunda kadınların erkeklerden daha yüksek iletişim becerisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte artık değişen dünyada üretim sektöründen hizmet sektörüne doğru bir geçiş söz konusudur. Bu geçişin bir sonucu olarak çalışanlarda aranan niteliklerde değişim göstermektedir. Söz konusu olan bu niteliklerden özellikle iletişim yeteneklerinin ön plana çıktığı ve öneminin de giderek arttığı görülmektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe kadınların çalışması daha uygundur çünkü iletişim becerileri daha yüksektir ya da erkekler daha iyi liderdirler şeklindeki kalıplaşmış yargılar günümüz iş dünyasında hızla değişim göstermektedir. Bu nedenle de araştırmalarda elde edilen bulgularda cinsiyet kalıplarındaki değişimlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Salleh (2007) de çalışmasında, erkek liderlerin iletişim becerilerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu belirtmiştir.⁵⁴

Son zamanlarda ülkemizde yapılan araştırmalar da cinsiyetin iletişim becerisi üzerindeki etkisinin olmadığını ya da az düzeyde olduğunu göstermektedir. Örneğin, Dilekman, Başcı ve Bektaş (2008),⁵⁵ Gülbahçe (2010)⁵⁶ eğitim fakültesi öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalarında cinsiyet ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca turizm işletmelerinde farklı kültürler arasında iletişim gerçekleşmektedir. Turizm sektörünün yapısı dolayısıyla kültürel iletişimin konteks bağımlılığı nedeni ile de erkeklerin iletişim becerileri daha yüksek çıkmış olabilir. İlaveten yapılan çalışma sonucunda erkeklerin iletişim becerilerinin kadınlardan daha yüksek çıkması da kişilerarası ilişkiler alt boyutu açısından kadınlarda daha yüksek puan elde edilememesinin sonucu olabilir.

⁵⁴ Salleh, a.g.tz., s.126.

⁵⁵ Dilekman, Mücahit - Başcı, Zeynep - Bektaş, Fatih, "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri", *Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 2008, ss.223-231, s.226.

⁵⁶ Gülbahçe, Öner, "K.K. Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi", 12 (2), 2010, ss.12-22, s.18. e-dergi.atauni.edu.tr 16.02.2011.

Tablo 18. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Cinsiyet Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Beceriler	Kadın	68	2,209	0,306	-0,730	0,467
	Erkek	105	2,247	0,353		
Kişiler Arası Beceriler	Kadın	68	1,939	0,431	-0,444	0,658
	Erkek	105	1,969	0,444		
Uyumluluk	Kadın	68	2,174	0,356	0,973	0,332
	Erkek	105	2,126	0,290		
Stres Yönetimi	Kadın	68	2,207	0,309	0,991	0,323
	Erkek	105	2,154	0,366		
Genel Ruh Hali	Kadın	68	2,190	0,465	0,154	0,878
	Erkek	105	2,179	0,469		
Duygusal Zeka Toplam	Kadın	68	2,144	0,331	0,166	0,868
	Erkek	105	2,135	0,347		
İletişim Becerileri	Kadın	68	1,745	0,329	-3,151	0,002
	Erkek	105	1,905	0,323		

5.2.5.2. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler puanları ($t=-0,377$; $p=0,707>0,05$), kişilerarası beceriler puanları ($t=1,293$; $p=0,198>0,05$), uyumluluk puanları ($t=-0,061$; $p=0,951>0,05$), stres yönetimi puanları ($t=1,809$; $p=0,072>0,05$), genel ruh hali puanları ($t=0,062$; $p=0,951>0,05$) ve duygusal zeka toplam puanları ($t=0,627$; $p=0,532>0,05$) ortalamalarının turizm eğitimi alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ($t=-0,225$; $p=0,822>0,05$) ortalamalarının turizm eğitimi alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile örneklem üzerinde, turizm eğitimi alınanların duygusal zeka ve iletişim yeterlilikleri üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Beceriler	Evet	112	2,225	0,349	-0,377	0,707
	Hayır	61	2,245	0,311		
Kişilerarası Beceriler	Evet	112	1,989	0,431	1,293	0,198
	Hayır	61	1,899	0,449		
Uyumluluk	Evet	112	2,143	0,288	-0,061	0,951
	Hayır	61	2,147	0,369		
Stres Yönetimi	Evet	112	2,209	0,354	1,809	0,072
	Hayır	61	2,111	0,320		
Genel Ruh Hali	Evet	112	2,185	0,453	0,062	0,951
	Hayır	61	2,180	0,494		
Duygusal Zeka Toplam	Evet	112	2,150	0,337	0,627	0,532
	Hayır	61	2,116	0,347		
İletişim Becerileri	Evet	112	1,838	0,357	-0,225	0,822
	Hayır	61	1,850	0,288		

5.2.5.3. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Duygusal Zeka Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler puanları ($t=1,971$; $p=0,050>0,05$) ve stres yönetimi puanları ($t=1,747$; $p=0,082>0,05$) ortalamalarının duygusal zeka eğitimi alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişilerarası beceriler puanları ($t=4,26$; $p=0,000<0,05$), uyumluluk puanları ($t=3,00$; $p=0,003<0,05$), genel ruh hali puanları ($t=2,99$; $p=0,003<0,05$) ve duygusal zeka toplam puanları ($t=3,22$; $p=0,002<0,05$) ortalamalarının duygusal zeka eğitimi alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Örneklem üzerinde çıkan sonuç literatürde yer alan duygusal zekanın eğitim ile geliştirilebildiği savını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ($t=-0,154$; $p=0,878>0,05$) ortalamalarının duygusal zeka eğitimi alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Ortaya çıkan sonuçlar, duygusal zeka eğitimi veren kişinin konuyla ilgili bilgisi, eğitimin kalitesi, süresi, katılımcıların konuya olan duyarlılığı vb. bir takım faktörlerin sorgulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Duygusal beynin çok hızlı bir şekilde programlanamamasından, yeni bir davranışta yeterlilik kazanmak için sürdürülebilirliğe ihtiyaç duyulmasından dolayı iletişim becerilerindeki gelişimin yansımalarının daha fazla zaman gerektirdiği de söylenebilir. Ayrıca duygusal zeka daha çok duyguların farkındalığı ile ilgili bir süreçtir dolayısıyla sözsüz iletişim becerilerine katkı sağlayıp, toplam iletişim becerileri üzerindeki etkisi belirlenememiş olabilir. Bununla birlikte diğerlerini anlamak ve bilgece sosyal davranış her zaman beraber olmayabilir. Örneğin, kişi diğerlerini iyi anlamasının sağladığı bilgiyi, bilgece bir şekilde değil de kendi çıkarlarını arttırmaya yönelik kullanabilir.⁵⁷

Tablo 20. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini Duygusal Zeka Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Beceriler	Evet	37	2,328	0,380	1,971	0,050
	Hayır	136	2,206	0,318		
Kişilerarası Beceriler	Evet	37	2,216	0,438	4,258	0,000
	Hayır	136	1,886	0,412		
Uyumluluk	Evet	37	2,280	0,281	3,003	0,003
	Hayır	136	2,108	0,318		
Stres Yönetimi	Evet	37	2,262	0,349	1,747	0,082
	Hayır	136	2,151	0,341		
Genel Ruh Hali	Evet	37	2,382	0,419	2,994	0,003
	Hayır	136	2,129	0,465		
Duygusal Zeka Toplam	Evet	37	2,294	0,345	3,220	0,002
	Hayır	136	2,096	0,327		
İletişim Becerileri	Evet	37	1,835	0,267	-0,154	0,878
	Hayır	136	1,844	0,350		

5.2.5.4. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini İletişim Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler puanları ($t=2,51$; $p=0,013<0,05$), kişilerarası beceriler puanları ($t=4,33$; $p=0,000<0,05$), uyumluluk puanları ($t=1,99$; $p=0,048<0,05$), stres yönetimi puanları ($t=2,66$; $p=0,009<0,05$), genel ruh hali puanları ($t=2,84$; $p=0,005<0,05$) ve duygusal zeka toplam puanları ($t=3,30$; $p=0,001<0,05$) ortalamalarının iletişim eğitimi alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. İletişim eğitimi alan çalışanların kişisel beceriler

⁵⁷Hacıoğlu, a.g.tz s.38.

puanları, kişilerarası beceriler puanları, uyumluluk puanları, stres yönetimi puanları, genel ruh hali puanları ve toplam duygusal zeka puanları iletişim eğitimi almayan çalışanların puanlarından yüksek bulunmuştur. Acar'ın çalışmasında da verilen sosyal eğitim konularının yöneticilerin duygusal zekalarını arttırdığı ortaya konmuştur.⁵⁸

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ($t=-0,254$; $p=0,800>0,05$) ortalamalarının iletişim eğitimi alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Duygusal zeka ve iletişim eğitimlerinin duygusal zekanın artırılması yönünde olumlu katkısı olmasına rağmen iletişim becerilerini artırma yönündeki etkisinin örneklem üzerinde belirlenememesi, iletişimin konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile ilgili bilişsel bir süreç olmasından dolayı beynin farklı alanlarının kullanılmasını gerekli kılması bu yüzden de etkilerinin daha uzun sürede ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir. Diğer bir deyişle, düşünme ve hissetme iki farklı beyin aktivitesidir ve beynin sağ ve sol yarımkürelerinin kullanılmasını gerektirmektedir.⁵⁹ Duygusal yetenekler, bilişsel yeteneklerden farklı olduğu için öğretilen becerilerin alışkanlığa dönüşmesi de zaman almaktadır. Ayrıca çıkan sonuç, iletişim becerilerinin kişilik özelliklerinin belirleyiciliği ve psikolojik durum gibi birçok faktörden etkilenmesini ve yine verilen eğitimlerin yeterlilik düzeyinin etkisi olduğunu da düşündürmektedir.

Ayrıca Bar-On'un duygusal zeka modeli daha çok bilişsel olmayan kişisel özelliklere odaklanmış iletişim becerilerinin bilişsel fonksiyonları içermesi ve kişisel özellikler vb. birçok faktörle şekillenmesi aralarında var olan ilişkinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca literatürde duygusal zekanın kişilik özellikleri ile ilgisi olmadığı ya da çok az olduğu vurgulanırken⁶⁰, iletişim kişiliğin de ön plana çıktığı bir süreçtir.

⁵⁸ Acar, a.g.tz., s.149.

⁵⁹ Morand, a.g.m., s.22.

⁶⁰ Bastian, a.g.tz., s.231.

Tablo 21. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerini İletişim Eğitimi Alma Durumuna Göre Analiz Eden t Testi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişisel Beceriler	Evet	98	2,287	0,350	2,507	0,013
	Hayır	75	2,160	0,303		
Kişilerarası Beceriler	Evet	98	2,077	0,434	4,328	0,000
	Hayır	75	1,800	0,394		
Uyumluluk	Evet	98	2,186	0,333	1,991	0,048
	Hayır	75	2,090	0,289		
Stres Yönetimi	Evet	98	2,235	0,334	2,662	0,009
	Hayır	75	2,096	0,345		
Genel Ruh Hali	Evet	98	2,270	0,451	2,842	0,005
	Hayır	75	2,070	0,465		
Duygusal Zeka Toplam	Evet	98	2,211	0,342	3,304	0,001
	Hayır	75	2,043	0,315		
İletişim Becerileri	Evet	98	1,837	0,388	-0,254	0,800
	Hayır	75	1,849	0,248		

5.2.6. Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA Sonuçları

ANOVA olarak adlandırılan varyans analizi, üç ya da daha fazla sayıdaki ana kütlelerin ortalamalarının eşit olup olmadığını aynı anda test etmekte kullanılan bir tekniktir.⁶¹ Bu analiz, bağımsız iki örneklem t testinin genelleştirilmiş halidir. Analizde bir bağımlı ve bir bağımsız değişkene ihtiyaç duyulur. Bağımsız değişkenin sınıflayıcı ölçme düzeyinde ölçülmüş olması ve üç veya daha fazla kategoriye sahip olması gerekir.⁶² Varyans analizi sonucunda, gruplararası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post-hoc olarak bilinmektedir.⁶³

5.2.6.1. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Yaş İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler ($F=2,875$; $p=0,059>0,05$), kişilerarası beceriler ($F=1,493$; $p=0,228>0,05$) ve genel ruh hali puanları ($F=1,795$; $p=0,169>0,05$) ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Buna karşılık, araştırmaya katılan turizm çalışanlarının uyumluluk puanları ($F=7,172$; $p=0,001<0,05$), stres yönetimi puanları ($F=6,912$; $p=0,001<0,05$), duygusal zeka toplam

⁶¹Akdeniz, a.g.e., s.233.

⁶²Bayram, a.g.e., s.139.

⁶³Kayri, Murat, "Araştırmalarda Gruplararası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 19, sy. 1, 2009, ss.51-64, s.52.

puanları ($F=3,731$; $p=0,026<0,05$) ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Tukey analizi sonucunda; 40 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların uyumluluk düzeyleri, 20-29 yaş grubundaki çalışanların uyumluluk düzeylerinden, stres yönetimi düzeyleri, 20-29 ve 30-39 yaş grubundaki çalışanların stres yönetimi düzeylerinden ve toplam duygusal zeka düzeyleri, 20-29 yaş grubundaki çalışanların duygusal zeka düzeylerinden düşük bulunmuştur. Literatürde duygusal zekanın yaş ile beraber arttığı ileri sürülürken seçilen örneklem bunu desteklememektedir. Salleh, Aysel,⁶⁴ Acar⁶⁵ ve Akın'da yaptığı araştırma sonucunda duygusal zeka ile yaş arasında bir ilişki tespit edememiştir. Duygusal zekanın yaş ile birlikte yükselebilmesi, kişinin sürekli olarak yaptığı hatalardan ders alabilmesine bağlıdır. Hatalarından ders almayan, kendini geliştirmeyen ve davranış özellikleri açısından yıllar boyunca aynı kalan kişilerin duygusal zekalarının da yükselemeyeceği söylenebilir.⁶⁶ Ayrıca Salleh'inde çalışmasında belirttiği gibi ankette yer alan soruların fazlalığı nedeniyle yöneticilerin iş sorumluluklarının baskısı ve zaman kıstlılıkları gibi sebeplerle de detaylara dikkat etmemiş olmaları olasıdır.⁶⁷

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,749$; $p=0,475>0,05$). Korkut'un çalışmasında da yaş ile iletişim becerileri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.⁶⁸

⁶⁴ Aysel, a.g.tz., s.125.

⁶⁵ Acar, Ergül, İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniv. S.B.E., İşletme ABD, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hatay, 2007, s.133.

⁶⁶ Akın, a.g.tz., s.213.

⁶⁷ Salleh, a.g.tz., s.126.

⁶⁸ Korkut, a.g.m., s.146.

Tablo 22. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Yaş İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Beceriler	20-29	55	2,311	0,290	2,875	0,059
	30-39	85	2,216	0,356		
	40 ve üzeri	33	2,143	0,330		
Kişilerarası Beceriler	20-29	55	2,031	0,452	1,493	0,228
	30-39	85	1,942	0,429		
	40 ve üzeri	33	1,871	0,431		
Uyumluluk	20-29	55	2,249	0,304	7,172	0,001
	30-39	85	2,135	0,295		
	40 ve üzeri	33	1,994	0,340		
Stres Yönetimi	20-29	55	2,210	0,309	6,912	0,001
	30-39	85	2,227	0,305		
	40 ve üzeri	33	1,981	0,430		
Genel Ruh Hali	20-29	55	2,258	0,462	1,795	0,169
	30-39	85	2,181	0,486		
	40 ve üzeri	33	2,065	0,404		
Duygusal Zeka Toplam	20-29	55	2,212	0,314	3,731	0,026
	30-39	85	2,140	0,338		
	40 ve üzeri	33	2,011	0,358		
İletişim Becerileri	20-29	55	1,887	0,240	0,749	0,475
	30-39	85	1,826	0,371		
	40 ve üzeri	33	1,808	0,366		

5.2.6.2. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Eğitim Düzeyi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler ($F=14,658$; $p=0,000<0,05$), kişilerarası beceriler ($F=5,394$; $p=0,001<0,05$), uyumluluk ($F=4,770$; $p=0,003<0,05$), stres yönetimi ($F=4,052$; $p=0,008<0,05$), genel ruh hali ($F=8,522$; $p=0,000<0,05$) ve duygusal zeka toplam puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi sonucunda; ön lisans mezunu olanların, duygusal zekanın tüm alt boyutları ve toplam duygusal zeka açısından düzeyleri lise, lisans, yüksek lisans veya doktora mezunu olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ($F=4,883$; $p=0,003<0,05$) ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi sonucunda; yüksek lisans veya doktora mezunu çalışanların iletişim becerileri düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç eğitim düzeyi arttıkça iletişim becerilerinin arttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 23. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Eğitim Düzeyi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Beceriler	Lise	26	2,288	0,248	14,658	0,000
	Önlisans	30	1,905	0,394		
	Lisans	90	2,320	0,245		
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	2,250	0,390		
Kişilerarası Beceriler	Lise	26	1,937	0,406	5,394	0,001
	Önlisans	30	1,685	0,517		
	Lisans	90	2,036	0,376		
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	2,013	0,466		
Uyumluluk	Lise	26	2,154	0,307	4,770	0,003
	Önlisans	30	1,954	0,309		
	Lisans	90	2,186	0,277		
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	2,208	0,395		
Stres Yönetimi	Lise	26	2,148	0,398	4,052	0,008
	Önlisans	30	1,997	0,381		
	Lisans	90	2,210	0,326		
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	2,279	0,232		
Genel Ruh Hali	Lise	26	2,264	0,425	8,522	0,000
	Önlisans	30	1,819	0,477		
	Lisans	90	2,275	0,392		
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	2,206	0,543		
Duygusal Zeka Toplam	Lise	26	2,158	0,305	8,545	0,000
	Önlisans	30	1,872	0,390		
	Lisans	90	2,205	0,280		
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	2,191	0,370		
İletişim Becerileri	Lise	26	1,889	0,332	4,883	0,003
	Önlisans	30	1,760	0,262		
	Lisans	90	1,909	0,337		
	Yüksek Lisans veya Doktora	27	1,664	0,325		

5.2.6.3. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Kıdem İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler puanları ($F=4,568$; $p=0,002<0,05$), kişilerarası beceriler puanları ($F=4,028$; $p=0,004<0,05$), uyumluluk puanları ($F=6,649$; $p=0,000<0,05$), stres yönetimi puanları ($F=2,999$; $p=0,020<0,05$), genel ruh hali puanları ($F=5,230$; $p=0,001<0,05$) ve duygusal zeka toplam puanları ($F=5,318$; $p=0,000<0,05$) ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi sonucunda; çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanların uyumluluk düzeyleri, çalışma süresi 4-6 yıl, 7-10 yıl ve 11-14 yıl olan çalışanların uyumluluk düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanların stres yönetimi düzeyleri ve genel ruh hali, çalışma süresi 11-14 yıl olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi 11-14 yıl olan çalışanların kişisel beceriler düzeyleri, kişilerarası beceriler düzeyleri ve toplam duygusal zeka düzeyleri, çalışma süresi 1-3 yıl ve 7-10 yıl olan çalışanlardan düşük bulunmuştur. Aysel (2006) de çalışmasında 16 yıldan fazla çalışan liderler ile 16 yıl altında çalışan liderlerin duygusal zekası arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir.⁶⁹ Yine Börekçi'de reklam sektöründe yaptığı çalışmasında çalışma süresi ile duygusal zeka arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.⁷⁰ Elde edilen pozisyon yükseldikçe duygusal zeka yetilerinin daha iyi kullanılacağı yargısı genel olarak kabul edilmesine rağmen bunun tam tersi durumun gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ($F=5,879$; $p=0,000<0,05$) ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi sonucunda; çalışma süresi 7-10 yıl olan çalışanların iletişim becerileri düzeyleri, çalışma süresi 4-6 yıl ve 11-14 yıl olan çalışanların iletişim becerileri düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi 11-14 yıl olan çalışanların iletişim becerileri düzeyleri, çalışma süresi 1-3 yıl, 7-10 yıl ve 15 yıl ve üzeri olan çalışanların iletişim becerileri düzeylerinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

⁶⁹ Aysel, a.g.tz., s.125.

⁷⁰ Börekçi, Ayşe Gülsevin, Çalışma Ortamlarında Duygusal Zeka, Uygulamadan Bir Örnek, İstanbul Üniv. S.B.E., İşletme ABD, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (2002, s.100.

Bir kişinin toplumda edindiği yerin belirlenmesinde sosyal sınıftan şansa kadar uzanan etkenler belirleyici olabilmektedir. Ayrıca pek çok liderin terfi etmesi altında yatan neden diğerlerini idare etme yönündeki kabiliyeti değil, bilgisi ve çalışma hayatındaki deneyimi de olabilmektedir. En tepeye ulaşıldığında personelle etkileşim içinde gerçekleştirilen süre de daralmaktadır.⁷¹

⁷¹ Bradberry - Greaves, a.g.e., s.59.

Tablo 24. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Kıdem İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Beceriler	1-3 yıl	29	2,315	0,249	4,568	0,002
	4-6 yıl	37	2,202	0,351		
	7-10 yıl	54	2,327	0,293		
	11-14 yıl	32	2,040	0,405		
	15 yıl ve üzeri	21	2,221	0,285		
Kişilerarası Beceriler	1-3 yıl	29	2,091	0,409	4,028	0,004
	4-6 yıl	37	1,921	0,479		
	7-10 yıl	54	2,064	0,414		
	11-14 yıl	32	1,730	0,413		
	15 yıl ve üzeri	21	1,905	0,376		
Uyumluluk	1-3 yıl	29	2,364	0,265	6,649	0,000
	4-6 yıl	37	2,088	0,280		
	7-10 yıl	54	2,154	0,327		
	11-14 yıl	32	1,982	0,342		
	15 yıl ve üzeri	21	2,164	0,214		
Stres Yönetimi	1-3 yıl	29	2,326	0,311	2,999	0,020
	4-6 yıl	37	2,137	0,308		
	7-10 yıl	54	2,194	0,392		
	11-14 yıl	32	2,036	0,292		
	15 yıl ve üzeri	21	2,194	0,330		
Genel Ruh Hali	1-3 yıl	29	2,365	0,310	5,230	0,001
	4-6 yıl	37	2,071	0,450		
	7-10 yıl	54	2,321	0,454		
	11-14 yıl	32	1,960	0,578		
	15 yıl ve üzeri	21	2,116	0,314		
Duygusal Zeka Toplam	1-3 yıl	29	2,292	0,240	5,318	0,000
	4-6 yıl	37	2,084	0,349		
	7-10 yıl	54	2,212	0,338		
	11-14 yıl	32	1,950	0,372		
	15 yıl ve üzeri	21	2,120	0,252		
İletişim Becerileri	1-3 yıl	29	1,905	0,260	5,879	0,000
	4-6 yıl	37	1,722	0,353		
	7-10 yıl	54	1,953	0,358		
	11-14 yıl	32	1,678	0,259		
	15 yıl ve üzeri	21	1,931	0,275		

5.2.6.4. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişisel beceriler puanları ($F=1,961$; $p=0,144>0,05$) ve genel ruh hali puanları ($F=2,121$; $p=0,123>0,05$) ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kişilerarası beceriler puanları ($F=3,601$; $p=0,029<0,05$), uyumluluk puanları ($F=5,200$; $p=0,006<0,05$), stres yönetimi puanları ($F=4,009$; $p=0,020<0,05$) ve duygusal zeka toplam puanları ($F=3,850$; $p=0,023<0,05$) ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi sonucunda; işletmede çalışma süresi 1 yıl olan çalışanların kişilerarası beceri düzeyleri, uyumluluk düzeyleri, stres yönetimi düzeyleri ve duygusal zeka düzeyleri işletmede çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan çalışanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin iletişim becerileri puanları ($F=5,113$; $p=0,007<0,05$) ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($F=5,113$; $p=0,007<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc Tukey analizi sonucunda; işletmede çalışma süresi 1 yıl olan çalışanların iletişim becerileri düzeyleri, işletmede çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan çalışanların iletişim becerileri düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 25. Katılımcıların Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonucu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişisel Beceriler	1 yıl	42	2,316	0,242	1,961	0,144
	2-4 yıl	77	2,222	0,357		
	5 yıl ve üzeri	54	2,182	0,358		
Kişiler Arası Beceriler	1 yıl	42	2,084	0,431	3,601	0,029
	2-4 yıl	77	1,965	0,426		
	5 yıl ve üzeri	54	1,847	0,441		
Uyumluluk	1 yıl	42	2,269	0,319	5,200	0,006
	2-4 yıl	77	2,131	0,256		
	5 yıl ve üzeri	54	2,066	0,369		
Stres Yönetimi	1 yıl	42	2,300	0,282	4,009	0,020
	2-4 yıl	77	2,150	0,366		
	5 yıl ve üzeri	54	2,113	0,338		
Genel Ruh Hali	1 yıl	42	2,276	0,350	2,121	0,123
	2-4 yıl	77	2,202	0,456		
	5 yıl ve üzeri	54	2,085	0,543		
Duygusal Zeka Toplam	1 yıl	42	2,249	0,275	3,850	0,023
	2-4 yıl	77	2,134	0,330		
	5 yıl ve üzeri	54	2,058	0,379		
İletişim Becerileri	1 yıl	42	1,961	0,256	5,113	0,007
	2-4 yıl	77	1,844	0,372		
	5 yıl ve üzeri	54	1,747	0,302		

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan yaşamı boyunca birçok farklı insanla, farklı amaçlar doğrultusunda iletişim kuran sosyal bir varlıktır. İnsanın toplum içerisindeki varlığını sürdürebilme ve yerini belirlemesini sağlayan faktör ise iletişim becerileridir. İnsan başkalarıyla iletişim kurarken kendini tanıtabildiği ve başkalarını anlayabildiği ölçüde toplumda yer edinebilmektedir.

İşletmeler de sistem yaklaşımı çerçevesinde pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların çözümlenmesinde bilişsel olduğu kadar sosyal ve duygusal becerilere de ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim becerisi insanın en önemli sosyal becerisidir ve duygusal zeka da bu beceriyi destekleyen duygusal yeterlilikler çerçevesini açıklamaktadır. Dolayısıyla işletmeler bireylerde var olan bu yeteneklere önem vererek ve geliştirilmesini sağlayarak hem amaçlarını gerçekleştirebilecek hem de daha uzun süreli var olacaklardır.

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

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 işletmeler açısından amaçlara ulaşılmasında engel olarak görülmektedir.

Çalışanların kendi ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirememeleri, empati yoksunluğu, iletişim çatışmalarına yol açmakta bu da işletmelerin verimliliğini ve karlılığını etkilemektedir.

İnsan ilişkilerinde başarı kazanmak, öncelikle kişinin kendi duygu ve düşüncelerinin farkına varmasını gerektirmektedir. İletişim becerileri yüksek olan kişiler de bunların ne şekilde dışarıya yansıdığını ve davranışlara dönüşebildiğinin farkında olan kişilerdir. Dolayısıyla kendinin farkında olan insan, iletişim sırasında karşıdaki kişilerin var olan duygu ve düşünceleri dışarıya ne şekilde yansıttığının da farkına varan kişidir. Bunu yaparken sözel olduğu kadar sözel olmayan ipuçlarına bilinçli ya da bilinçsiz olarak dikkat etmektedir. Dolayısıyla duygusal zeka ve iletişim birbirini tamamlayan iki parçadır.

Duyguların iş yerlerinde bu kadar önemli olması ve duygusal zekanın gerekliliği, onun nasıl geliştirilebileceği konusundaki çalışmaları arttırmış ve duygusal zekanın bilişsel zeka gibi sabit olmadığı, eğitimle artırılabilirliği sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmeler açısından bakıldığında; duygusal zeka ve iletişim eğitimleri, bireylerin duygusal zekalarını geliştirirken, iletişim sürecinde gerek sözel, gerekse sözel olmayan

ipuçlarının daha bilinçli ve etkin bir biçimde kullanılarak; karşıdaki kişinin duygularını anlamlandırabilmek ve bu süreci etkili bir şekilde yönetebilmek adına da katkıda bulunacaktır. Bu şekilde işletmede çıkabilecek olan sorunlarda, çalışanların tümünün duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasına olanak sağlanarak eşgüdümlü ve verimli bir çalışma ortamı da oluşturulmuş olacaktır. Bu da nicelik ve nitelik açısından kaliteli ürün ve hizmetin üretilmesini sağlayarak, müşterilerin beklentilerinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca müşteri ile iyi kurulan iletişim işletme açısından son derece önemlidir.

Diğer bir deyişle, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri en üst yönetim kademesinden, en alt kademeye kadar bir arada uyum içinde çalışan bireylerin varlığı ile mümkündür. Bu uyumun yakalanması da çalışılan iş arkadaşlarının birbirlerini tanımalarını gerekli kılmaktadır. Bu noktada, duygusal zeka ve iletişim becerilerinin işletmeler açısından son derece önemli olduğu söylenebilir.

Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmada duygusal zeka ve iletişim ile ilgili olan kavramlar birinci ve ikinci bölümde irdelenmiştir. Üçüncü bölüm ise duygusal zeka ve iletişim arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak uygulama çalışmasından meydana gelmektedir. Uygulama otel işletmelerinde çalışan yöneticilere yönelik olarak gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Pearson korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekanın boyutlarını oluşturan kişisel beceriler kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi, genel ruh hali boyutu ve toplam duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Fakat duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin derecesi çok yüksek değildir.

Konuyla ilgili literatür taramasında duygusal zeka kavramının çıkış noktası olarak zekayı çok etmen kuramına göre açıklayan Thorndike'nin zekanın etmenlerinden biri olarak ortaya koyduğu sosyal zeka etmeni olduğu görülmektedir. Duygusal zeka kavramı da daha çok bilişsel olmayan sosyal zeka ile bağlantılı özelliklere odaklanmıştır.

Literatürde yer alan iletişim tanımlamalarında ise, iletişim sürecinde sadece duyguların değil aynı zamanda düşüncelerin ve bilgilerin paylaşımının da söz konusu olduğu görülmektedir. İletişim becerisi; konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile de ilgilidir. Diğer bir deyişle iletişim bilişsel yeterliliklerin de ele alınmasını gerekli kılan bir süreçtir. Dolayısıyla iletişim becerileri sadece zekanın sosyal beceriler boyutuyla şekillenen duygusal zeka çerçevesi ile ele alınmanın yanı sıra Thorndike'nin soyut zeka etmeni olarak nitelediği; sözcükler, sayılar, formüller gibi sembollerle düşünme gücü ile de ilişkilendirilmelidir. Ayrıca Thurstone'un devreden faktör teorisinde yer alan; sözel akıcılık, sayısal yetenek, bellek, algılama hızı ve mantıksal düşünme de iletişimde yer alan önemli bilişsel özelliklerdir.

Duygusal zeka ile ilgili olarak literatürde belirtilen bir başka nokta da duygusal zekanın kişilik özelliklerinden etkilenmeyen bir kavram olmasıdır. Bir kişinin A tipi (öfkeli, çabuk sinirlenen) ya da B tipi (sakin ve dengeli) olmasının duygusal zekayı etkilemediği belirtilirken, iletişim açısından bu özellikler son derece önemlidir.

Goleman'da temelde bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmanın kişilerin bunlarla bağdaşan işbirliği ya da liderlik gibi yeterliliklerinin geliştirilebileceğini ya da sergilenebileceğini garanti etmeyeceğini belirtmiştir. Aynı görüş iletişim becerileri açısından da doğrulanmaktadır.

Duygusal zeka kendi ve başkalarının duygularının farkında olma noktasında daha çok sözsüz iletişim becerileri ile ilişkilendirilerek toplam iletişim becerilerine bu yönüyle katkı sağlamaktadır.

Bilişsel zeka ve duygusal zekanın beynin farklı alanlarını kullanmayı gerektirdiği de literatürde yer almaktadır. Diğer bir deyişle duygusal zihin ve akılcı zihin aynı anda iletişim üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal yetenekler, bilişsel yeteneklerden farklı olduğu için öğretilen becerilerin alışkanlığa dönüştürülmesi de önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak duygusal zeka iletişim becerilerinde kişiye yol gösteren yeterlilikler dizisidir. İletişimin aynı zaman da bilişsel bir süreç olması, kişilik, kültür vb etmenlerle şekil alması duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin düşük çıkmasına neden olabilir. Duygusal zeka ve bilişsel zeka bir arada etkin bir şekilde kullanıldığında iletişim daha başarılı olacaktır.

Ayrıca araştırma da duygusal zeka ve iletişim becerilerinin demografik faktörlerle de ilişkisi incelenmiştir.

Duygusal zekanın tüm alt boyutları ve toplam duygusal zekanın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş, erkek çalışanların iletişim becerileri puanları, kadın çalışanların iletişim becerileri puanlarından yüksek bulunmuştur.

Yine yapılan t testleri sonucunda katılımcıların turizm eğitimi alma değişkeni ile duygusal zeka ve iletişim becerileri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca duygusal zeka ve iletişim eğitimlerinin duygusal zekanın artırılması yönünde olumlu katkısı olmasına rağmen iletişim becerilerini artırma yönündeki etkisi örneklem üzerinde belirlenememiştir.

Katılımcıların yaş ile duygusal zeka ve iletişim becerileri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü Anova analizi sonucunda duygusal zekanın yaş ile beraber arttığı yönündeki literatür sonucuna ulaşamamıştır. Yine yaş ile iletişim becerileri arasında da bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekanın tüm alt boyutları ve toplam duygusal zeka açısından, eğitim düzeyi arasındaki ilişki lise, lisans, yüksek lisans veya doktora mezunu olanların önlisans mezunu olan katılımcılardan daha yüksek olduğu şeklinde belirlenmiştir. İletişim becerileri açısından ise, eğitim arttıkça iletişim becerilerinin de arttığı yönündedir.

Yine yapılan Anova analizi sonucuna göre sektörde ve işletmede çalışma süresi arttıkça duygusal zeka yetilerinin daha iyi kullanılacağı yargısı genel olarak kabul edilmesine rağmen bunun tam tersi durumun gerçekleştiği görülmektedir.

Öneriler

- Duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişki, literatürde adı geçen farklı değerlendirme ölçekleri ile de yapılabilir.

- Uygulama daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilebilir.

- Uygulama sadece turizmde değil, hizmet sektörünün diğer faaliyet alanlarında yapılabileceği gibi, başka sektörlerde de yapılabilir.

- Özellikle insan ilişkilerine dayalı, emek-yoğun özellik gösteren, hizmetin niteliklerinin önem kazandığı, diğer 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, sadece iletişim eğitimleri değil, bu eğitimlerin temelini oluşturan duygusal zeka yeterliliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programları da düzenlenmelidir.

- Hayatın hemen her alanında duygusal zekası yüksek bireylerin başarılı olduğu ve bunu sürdürebildiği göz önüne alındığında, duygusal zeka eğitimleri sadece işletmelerde değil, okullarda da ders olarak müfredata konulmalıdır.

- Psikolojide bireyin yetenekleri ve kişiliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olan ve günümüzde yaygın olarak kullanılan, görüşme teknikleri, projektif testler, envanterler ve ilgi testleri⁷²'nin yanı sıra duygusal zeka testleri de işe alımlarda kullanılmalıdır.

⁷²Aytaç, Serpil, *Psikolojiye Giriş İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitapevi, 2000, s.272.

Sonuç olarak, işletmeler bireylerden oluşmaktadırdır. Bireylerin duygusal zekasının yüksek olması, işletmelerde örgütün ve kurumun duygusal zekasının yüksek olmasına sebep olacaktır. Duygusal zekası ve iletişim yeteneği yüksek olan bireylerin oluşturduğu işletmeler de başarılarını sürdürülebilir kılacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan yaşamı boyunca birçok farklı insanla, farklı amaçlar doğrultusunda iletişim kuran sosyal bir varlıktır. İnsanın toplum içerisindeki varlığını sürdürebilme ve yerini belirlemesini sağlayan faktör ise iletişim becerileridir. İnsan başkalarıyla iletişim kurarken kendini tanıtabildiği ve başkalarını anlayabildiği ölçüde toplumda yer edinebilmektedir.

İşletmeler de sistem yaklaşımı çerçevesinde pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların çözümlenmesinde bilişsel olduğu kadar sosyal ve duygusal becerilere de ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim becerisi insanın en önemli sosyal becerisidir ve duygusal zeka da bu beceriyi destekleyen duygusal yeterlilikler çerçevesini açıklamaktadır. Dolayısıyla işletmeler bireylerde var olan bu yeteneklere önem vererek ve geliştirilmesini sağlayarak hem amaçlarını gerçekleştirebilecek hem de daha uzun süreli var olacaklardır.

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

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 işletmeler açısından amaçlara ulaşılmasında engel olarak görülmektedir.

Çalışanların kendi ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirememeleri, empati yoksunluğu, iletişim çatışmalarına yol açmakta bu da işletmelerin verimliliğini ve karlılığını etkilemektedir.

İnsan ilişkilerinde başarı kazanmak, öncelikle kişinin kendi duygu ve düşüncelerinin farkına varmasını gerektirmektedir. İletişim becerileri yüksek olan kişiler de bunların ne şekilde dışarıya yansıdığını ve davranışlara dönüşebildiğinin farkında olan kişilerdir. Dolayısıyla kendinin farkında olan insan, iletişim sırasında karşıdaki kişilerin var olan duygu ve düşünceleri dışarıya ne şekilde yansıttığının da farkına varan kişidir. Bunu yaparken sözel olduğu kadar sözel olmayan ipuçlarına bilinçli ya da bilinçsiz olarak dikkat etmektedir. Dolayısıyla duygusal zeka ve iletişim birbirini tamamlayan iki parçadır.

Duyguların iş yerlerinde bu kadar önemli olması ve duygusal zekanın gerekliliği, onun nasıl geliştirilebileceği konusundaki çalışmaları arttırmış ve duygusal zekanın bilişsel zeka gibi sabit olmadığı, eğitimle arttırılabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmeler açısından bakıldığında; duygusal zeka ve iletişim eğitimleri, bireylerin duygusal zekalarını geliştirirken, iletişim sürecinde gerek sözel, gerekse sözel olmayan ipuçlarının daha bilinçli ve etkin bir biçimde kullanılarak; karşıdaki kişinin duygularını anlamlandırabilmek ve bu süreci etkili bir şekilde yönetebilmek adına da katkıda bulunacaktır. Bu şekilde işletmede çıkabilecek olan sorunlarda, çalışanların tümünün duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasına olanak sağlanarak eşgüdümlü ve verimli bir çalışma ortamı da oluşturulmuş olacaktır. Bu da nicelik ve nitelik açısından kaliteli ürün ve hizmetin üretilmesini sağlayarak, müşterilerin beklentilerinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca müşteri ile iyi kurulan iletişim işletme açısından son derece önemlidir.

Diğer bir deyişle, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri en üst yönetim kademesinden, en alt kademeye kadar bir arada uyum içinde çalışan bireylerin varlığı ile mümkündür. Bu uyumun yakalanması da çalışılan iş arkadaşlarının birbirlerini tanımalarını gerekli kılmaktadır. Bu noktada, duygusal zeka ve iletişim becerilerinin işletmeler açısından son derece önemli olduğu söylenebilir.

Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmada duygusal zeka ve iletişim ile ilgili olan kavramlar birinci ve ikinci bölümde irdelenmiştir. Üçüncü bölüm ise duygusal zeka ve iletişim arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak uygulama çalışmasından meydana gelmektedir. Uygulama otel işletmelerinde çalışan yöneticilere yönelik olarak gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Pearson korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekanın boyutlarını oluşturan kişisel beceriler kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi, genel ruh hali boyutu ve toplam duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Fakat duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin derecesi çok yüksek değildir.

Konuyla ilgili literatür taramasında duygusal zeka kavramının çıkış noktası olarak zekayı çok etmen kuramına göre açıklayan Thorndike'nin zekanın etmenlerinden biri olarak ortaya koyduğu sosyal zeka etmeni olduğu görülmektedir. Duygusal zeka kavramı da daha çok bilişsel olmayan sosyal zeka ile bağlantılı özelliklere odaklanmıştır.

Literatürde yer alan iletişim tanımlamalarında ise, iletişim sürecinde sadece duyguların değil aynı zamanda düşüncelerin ve bilgilerin paylaşımının da söz konusu olduğu görülmektedir. İletişim becerisi; konuşma, yazma, okuma, dinleme ve düşünme ile de ilgilidir. Diğer bir deyişle iletişim bilişsel yeterliliklerin de ele alınmasını gerekli kılan bir süreçtir. Dolayısıyla iletişim becerileri sadece zekanın sosyal beceriler boyutuyla şekillenen duygusal zeka çerçevesi ile ele alınmanın yanı sıra Thorndike'nin soyut zeka etmeni olarak nitelediği; sözcükler, sayılar, formüller gibi sembollerle düşünme gücü ile de ilişkilendirilmelidir. Ayrıca

Thurstone'un devreden faktör teorisinde yer alan; sözel akıcılık, sayısal yetenek, bellek, algılama hızı ve mantıksal düşünme de iletişimde yer alan önemli bilişsel özelliklerdir.

Duygusal zeka ile ilgili olarak literatürde belirtilen bir başka nokta da duygusal zekanın kişilik özelliklerinden etkilenmeyen bir kavram olmasıdır. Bir kişinin A tipi (öfkeli, çabuk sinirlenen) ya da B tipi (sakin ve dengeli) olmasının duygusal zekayı etkilemediği belirtilirken, iletişim açısından bu özellikler son derece önemlidir.

Goleman'da temelde bir duygusal zeka yeteneğine sahip olmanın kişilerin bunlarla bağdaşan işbirliği ya da liderlik gibi yeterliliklerinin geliştirilebileceğini ya da sergilenebileceğini garanti etmeyeceğini belirtmiştir. Aynı görüş iletişim becerileri açısından da doğrulanmaktadır.

Duygusal zeka kendi ve başkalarının duygularının farkında olma noktasında daha çok sözsüz iletişim becerileri ile ilişkilendirilerek toplam iletişim becerilerine bu yönüyle katkı sağlamaktadır.

Bilişsel zeka ve duygusal zekanın beynin farklı alanlarını kullanmayı gerektirdiği de literatürde yer almaktadır. Diğer bir deyişle duygusal zihin ve akılcı zihin aynı anda iletişim üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal yetenekler, bilişsel yeteneklerden farklı olduğu için öğretilen becerilerin alışkanlığa dönüştürülmesi de önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak duygusal zeka iletişim becerilerinde kişiye yol gösteren yeterlilikler dizisidir. İletişimin aynı zaman da bilişsel bir süreç olması, kişilik, kültür vb etmenlerle şekil alması duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin düşük çıkmasına neden olabilir. Duygusal zeka ve bilişsel zeka bir arada etkin bir şekilde kullanıldığında iletişim daha başarılı olacaktır.

Ayrıca araştırma da duygusal zeka ve iletişim becerilerinin demografik faktörlerle de ilişkisi incelenmiştir.

Duygusal zekanın tüm alt boyutları ve toplam duygusal zekanın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İletişim becerilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş, erkek çalışanların iletişim becerileri puanları, kadın çalışanların iletişim becerileri puanlarından yüksek bulunmuştur.

Yine yapılan t testleri sonucunda katılımcıların turizm eğitimi alma değişkeni ile duygusal zeka ve iletişim becerileri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca duygusal zeka ve

iletişim eğitimlerinin duygusal zekanın artırılması yönünde olumlu katkısı olmasına rağmen iletişim becerilerini artırma yönündeki etkisi örneklem üzerinde belirlenememiştir.

Katılımcıların yaş ile duygusal zeka ve iletişim becerileri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü Anova analizi sonucunda duygusal zekanın yaş ile beraber arttığı yönündeki literatür sonucuna ulaşamamıştır. Yine yaş ile iletişim becerileri arasında da bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekanın tüm alt boyutları ve toplam duygusal zeka açısından, eğitim düzeyi arasındaki ilişki lise, lisans, yüksek lisans veya doktora mezunu olanların önlisans mezunu olan katılımcılardan daha yüksek olduğu şeklinde belirlenmiştir. İletişim becerileri açısından ise, eğitim arttıkça iletişim becerilerinin de arttığı yönündedir.

Yine yapılan Anova analizi sonucuna göre sektörde ve işletmede çalışma süresi arttıkça duygusal zeka yetilerinin daha iyi kullanılacağı yargısı genel olarak kabul edilmesine rağmen bunun tam tersi durumun gerçekleştiği görülmektedir.

Öneriler

- Duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişki, literatürde adı geçen farklı değerlendirme ölçekleri ile de yapılabilir.

- Uygulama daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilebilir.

- Uygulama sadece turizmde değil, hizmet sektörünün diğer faaliyet alanlarında yapılabileceği gibi, başka sektörlerde de yapılabilir.

- Özellikle insan ilişkilerine dayalı, emek-yoğun özellik gösteren, hizmetin niteliklerinin önem kazandığı, diğer 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, sadece iletişim eğitimleri değil, bu eğitimlerin temelini oluşturan duygusal zeka yeterliliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programları da düzenlenmelidir.

- Hayatın hemen her alanında duygusal zekası yüksek bireylerin başarılı olduğu ve bunu sürdürebildiği göz önüne alındığında, duygusal zeka eğitimleri sadece işletmelerde değil, okullarda da ders olarak müfredata konulmalıdır.

- Psikolojide bireyin yetenekleri ve kişiliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olan ve günümüzde yaygın olarak kullanılan, görüşme teknikleri, projektif testler, envanterler ve ilgi testleri⁷²'nin yanı sıra duygusal zeka testleri de işe alımlarda kullanılmalıdır.

⁷²Aytaç, Serpil, *Psikolojiye Giriş İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitapevi, 2000, s.272.

Sonuç olarak, işletmeler bireylerden oluşmaktadırdır. Bireylerin duygusal zekasının yüksek olması, işletmelerde örgütün ve kurumun duygusal zekasının yüksek olmasına sebep olacaktır. Duygusal zekası ve iletişim yeteneği yüksek olan bireylerin oluşturduğu işletmeler de başarılarını sürdürülebilir kılacaktır.

KAYNAKLAR

- Abacı, Ramazan - Baran, Aynur, “Üniversite Öğrencilerinin Çoklu Zeka Düzeyleri ile Bazı Değişkenler Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, c. 4 sy. 1, 2007. <http://www.insanbilimleri.com>, 09.05.2009.
- Acar, Ergül, İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniv. S.B.E., İşletme ABD, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hatay, 2007.
- Acar, Füsün Tekin, Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, SBE, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2001.
- Acar, Füsün, “Duygusal Zeka ve Liderlik”, *E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sy. 12, 2002.
- Aduğit, Yavuz, Etikte Akıl ve Duygu İkilemi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2007.
- Ailes, Roger - Kraushar John, *Mesaj Sızınız Güçlü Bir İletişimci Olmanın Sırları*, çev. Alev Önder, sistem yayıncılık, altıncı basım, 2000.
- Akdeniz, Ahmet, Uygulamalı İstatistik II, 9 Eylül Üniv. Yayını, ikinci basım, İzmir, 1998.
- Akın, Mahmut, İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, S.B.E., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, 2004.
- Akoğlan Kozak, Meryem - Güçlü, Hatice Nergis, “Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin Satın Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma”, *Anadolu Üniv., Sosyal Bilimler Dergisi*, c.8, no.2, 2008, ss.39-56.
- Akpınar, Reva Balcı, “Duygusal Yüz İfadelerini Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Öğretim Programı”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (www.insanbilimleri.com), 10.11.2004. 19.02.2010.
- Akyıldız, Hüseyin - Kayalar, Murat, “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz ile Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.*, c. xxii, sy. 2, 2003, ss.75-92.
- Albrecht, Karl, *Sosyal Zeka*, çev. Selda Gökten, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006.

- Altan, Zeynep, “Cinsiyetlerarası Çatışmada Kadın ve Erkek Söylemlerinin Farklılığı”, *International Intelligence and Communication Symposium*, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007.
- Altunışık, Remzi, Coşkun Recai, Bayraktaroğlu, Serkan v.dğr., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Spss Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.
- Araz, Arzu, *Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu: Maskelerimiz mi Gerçek Yüzümüz mü?*, Varlık Yayınları, sy. 848, 2005.
- Argyle, Michael - Dean, Janet, “Eye Contact, Distance and Affiliation”, *Sociometry*, vol. 28, issue 3, (1965), ss.289-304, 2003.
- Arıcıoğlu, M. Atilla, “Yönetsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4) 2002*, ss. 26-42.
- Armstrong, Andrew R., *Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships and Workplace Functioning*, Faculty Of Life And Social Sciences, Swinburne University Of Technology Hawthorn, Victoria, Australia, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Mayıs, 2007.
- Armstrong, Thomas, *Multiple Intelligences in The Classroom*, ASCD Publication, second edition, 2000.
- Arnold, Rosly, *Empathic Intelligence: Teaching, Learning, Relating*, UNSW Press, 2005.
- Ashforth, Blake E. - Humphrey Ronald H., “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *Academy of Management Review*, vol.18, no.1, 1983, ss.88-115.
- Ashkanasy, Neal M., “Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion”, *Australian Journal of Management*, vol. 27, 2002.
- Ashkansy, Neal M., “Emotions in Organizations: Multi-Level Perspective”, *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy*, Research in Multi-Level Issues, vol. 29-54, 2003.
- Ashton, James - Claire, E.- Ashkanasy, Neal, M., “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 Publishing, first edition, 2008.
- Aslan, Şebnem, “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, 2008 a.

- Aslan Şebnem, “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, 2008 b, ss.179-200.
- Aslan, A. Esra, “Duygusal Zeka Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı”, *Örgütte Kişisel Gelişim*, ed. A. Esra Aslan, Ebru Aktan, İnci Erdem Artan v.dğr., Nobel Yayınları, 2002.
- Ataman Ayşegül, “Üstün Zekalılar ve Üstün Yetenekliler”, *Özel Eğitim*, ed. Süleyman Eripek, T.C. Anadolu Üniv. yayın no.1411, no.756, Haziran 2005.
- Avcı, Umut - Topaloğlu, Cafer, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi, yıl.1, sy.16, Haziran, 2009.
- Aysel, Levent, Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.
- Aytaç Serpil, *Psikolojiye Giriş İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitapevi, 2000.
- Azman, Ismail - Yeo, Suh - Mohd Na’eim Ajis et al., “Relationship Between Occupational Stress, Emotional Intelligence and Job Performance: An Empirical Study in Malaysia”, 2009. <http://www.ectap.ro/articole/413.pdf>. 28.05.2009.
- Bademci, Vahit, “Güvenilirliği Doğru Anlamak ve Bazı Klişeleri Yıkma: Bilinenlerin Aksine, Cronbach’ın Alfa Katsayısı, Negatif Ve “-1’den” Küçük Olabilir.”, *İnönü Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi*, sy.557, Güz Dönemi, 2006.
- Baltaş, Acar, “Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Önemi”, Baltaş-Baltaş Yönetim Eğitim, Danışmanlık, *Activeline*, Ocak 2002.
- Baltaş, Zuhale - Baltaş, Acar, *İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz Bedenin Dili*, Remzi Kitabevi, 14. basım, 1997.
- Baltaş, Zuhale, *Duygusal Zeka*, Remzi Kitapevi, üçüncü basım, İstanbul, Aralık 2006.
- Bandelli, Adam C., Facilitating Communication and Effective Interpersonal Relationships at Work: A Theoretical Model of Socio-Affective Competence, Department of Psychology, College of Arts and Sciences University of South Florida (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2008.
- Bar-On, Reuven - Rich Handley, “Bar-On Emotional Quotient-360 (Bar-On EQ-360)” *The Bar-On EQ-360, Toronto, Canada: Multi-Health Systems*, 2003 b.
- Bar-On, Reuven - Tranel, Daniel - Denburg, Natalie L. et. al., “Exploring The Neurological Substrate of Emotional And Social Intelligence”, *Brain*, 126, 2003 a, ss.1790-1800.

- Bar-On, Reuven, "Emotional Intelligence and Self-Actualization", *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*, ed. Joseph Ciarrochi, Joseph P. Forgas, John D. Mayers, Psychology Press, 2001.
- Bar-On, Reuven, "The Bar-On Model of Emotional-Social in Organizations", *Issues in Emotional Intelligence*, Consortium for Research on Emotional Intelligence, (2006 b). <http://www.eiconsortium.org> 14.08.2009.
- Bar-On, Reuven, BarOn Emotional Quotient Inventory User's Manual, Toronto: MHS Inc., 1997.
- Bar-On, Reuven, "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)", *Psicothema*, 18, supl., 2006 a, ss.13-25.
- Barrett, Feldman Lisa, "Are Emotions Natural Kinds?" *Perspectives on Psychological Science*, 1 (1), 2006, ss. 28-58.
- Barsade, Sigal G. - Gibson, Donald E., "Group Emotion: A View from Top and Bottom", *Research on Managing Groups and Teams*, vol. 1, 1998, ss.81-102.
- Barutçugil, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, Aralık, 2002.
- Bastian, Veneta A., Are The Claims For Emotional Intelligence Justified? Emotional Intelligence Predicts Life Skills But Not As Well As Personality And Cognitive Abilities, Department Of Psychology University of Adelaide, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2005.
- Başal, Handan Asude, "Zihinsel Gelişme", *Gelişim ve Öğrenme*, ed. Ersin Altıntaş, Şermin Külahoğlu, Handan Asude Başal, v. dğr., Ders Kitabı, Bursa 2001.
- Başaran, Ethem İbrahim, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, 2000.
- Başaran, İ. Ethem, *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- Batista, Foguet - Johan Manuel - Boyatsiz, Richard E. etal., "Assesing Emotional Intelligence Competencies in Two Global Context", *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*, ed. Robert J. Emmerling, Vinod K. Shanwal, Manas K. Mandal, Nova Science Publishers, 2008, ss.89-114.
- Baymur, Feriha, *Genel Psikoloji*, 9. basım, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1990.
- Bayram, Nuran - Aytaç, Serpil - Gürsakal, Sevda, "Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", 18. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, Malatya*, 24-25 Mayıs 2007.
- Bayram, Nuran, Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, *Ezgi Kitabevi*, 2. basım, Bursa, 2009.
- Beceren, Eray, "Kurumsal Duygusal Zeka", *Human Resources Dergisi*, Temmuz 2002.

- Bécheiraz, P. - Thalmann, D. "A Model of Nonverbal Communication and Interpersonal Relationship Between Virtual Actors", Proc. Computer Animation'96, IEEE Computer Society Press, 1996.
- Belohlavek, Peter, *The Unicist Ontology of Ethical Intelligence*, first edition, Blue Eagle Group, 2007.
- Bilgin, Nuri, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, İzmir, 1988.
- Bolat, Salih, "Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 12, 1996, ss.75-80.
- Bolton, Robert - Bolton Graver, Dorothy, *İş Hayatında İnsan Uslupları*, Teknoloji Holding, Uniform Matbaacılık, İstanbul, 2003.
- Bono Joyce E. - Vey Meredith A., "Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research", *Emotions in Organizational Behavior*, ed., E. J Charmine, Hartel, W. J. Zerbe, Neal M., Ashkanasy, Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Boyatzis, Richard D. - Sala, Fabio, "The Emotional Competence Inventory (ECI)" *Measuring Emotional Intelligence*, ed. G. Geher, Nova Science Publishers, 2004.
- Boyatzis, Richard E. - Goleman, Daniel - Rhee Kenneth, "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from The Emotional Competence Inventory (ECI)", *Handbook of Emotional Intelligence*, ed. Bar-On, R., J.D. Parker, San Francisco: Jossey-Bass, Aralık, 1999.
- Bozdağ, Muhammed, *Ruhsal Zeka (SQ)*, Nesil Yayınevi, 180. basım, Kasım 2007.
- Bozkurt, Güvenç, *Antropoloji (İnsanbilim)*, ed. Merih, Zıllıoğlu, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Önlisans Programı, Anadolu Üniv. yayın no.698, 1993.
- Börekçi, Ayşe Gülsevin, *Çalışma Ortamlarında Duygusal Zeka, Uygulamadan Bir Örnek*, İstanbul Üniv. S.B.E., İşletme ABD, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2002.
- Brackett, Marc A. - Salovey, Peter, "Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)", *Psicothema*, vol. 18, 2006, ss.34-41.
- Brackett, Marc A. - Patti, Janet - Stern, Robin "A Sustainable, Skill-Based Approach to Building Emotionally Literate Schools", <http://ei-schools.com/> 12.09.2009.

- Brackett, Marc A. - Geher, Glenn, "Measuring Emotional Intelligence: Paradigmatic Diversity and Common Ground", *Emotional Intelligence in Everyday Life*. second edition, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, USA, 2006 a.
- Brackett, Marc A. - Mayer, John D., "Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence", *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, 2003, ss.1147-1158.
- Brackett, Marc A. - Rivers, Susan E. - Shiffman, Lerner et al., "Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 91, no. 4, 2006 b.
- Bradberry, Travis - Greaves, Jean, *Duygusal Zekanızı Keşfedin Duygusal Zeka Cep Kitabı*, çev. Sevdâ Kubilay, Truva Yayınları, yayın no:137, birinci basım, İstanbul, Eylül, 2006.
- Bradley, Margaret M. - Codispoti, Maurizio - Cuthbert, Bruce N. et al., "Emotion and Motivation I: Defensive and Appetitive Reactions in Picture Processing", *Emotion American Psychological Association, Inc.*, vol. 1, no. 3, 2001, ss.276-298.
- Bridge Berna, *Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? Duyguların Eğitimi*, Beyaz Yayınları, 2003.
- Brotheridge, Ce'leste M. - Taylor, Ian, "Cultural Differences In Emotional Labor In Flight Attendants, Emotion In Organizations, vol.2, *Individuals and Organizational Perspectives On Emotion Management and Display*, ed. Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy ve Charmine E. J. Hartel, 2006.
- Brown Ted - Williams, Brett - Boyle, Malcolm et al., "Levels of Empathy in Undergraduate Health Science Students", *The Internet Journal of Medical Education* vo. 11, no. 1, 2010.
- Budak, Leyla - Balcı, Burcu, "Bireylerde Topluluk Önünde Konuşma Korkusu ile Duygusal Zeka Etkileşimi", *International Intelligence and Communication Symposium*, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007.
- Budak, Leyla - Yıldız, Elif - Gültekin, Bilgehan v.dğr., "Akademik Olarak İletişim Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Duygusal Zeka Kullanımları Üzerine Bir Araştırma: Ege Üniversitesi Halkla İlişkiler Tanıtım ve Radyo-Televizyon-Sinema Bölümleri Örneği", *International Intelligence and Communication Symposium*, vol. 1, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007.
- Burnard, Philip, *Effective Communication Skills For Health Professionals*, Nelson Thornes Ltd, 2001.

- Burwell, Jim, "May I Touch You? Haptics in the Multicultural Workplace", *Gender Journal, Men and Women Working Together*, Spring, 1999.
- Buzan Tony - Keene Raymond, *İçinizdeki Dahiyi Nasıl Uyandırabilirsiniz Deha'nın El Kitabı*, çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları Çeşitlemeler Dizisi, Mısırlı Matbaacılık, İstanbul, Ekim 1998.
- Bülbül, A. Rıdvan, *Uluslar Arası İletişim*, Damla Ofset, 3. Baskı, 2000.
- Bümen, Nilay, Gözden Geçirme Stratejisi ile Desteklenmiş Çoklu Zeka Kuramı Uygulamalarının Erişim, Tutum ve Kalıcılığa Etkisi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2001.
- Büte, Mustafa, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008.
- Can, Yusuf - Soyer Fikret, "Mesleki ve Sosyo-Ekonomik Beklenti ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma", 2008, e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/besyo/article/view/1029 16.02.2011.
- Carmeli, Abraham, "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes an Examination Among Senior Managers", *Journal of Managerial Psychology*, 2003.
- Caruso, David R. - Mayer, John D. - Salovey, Peter, "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", *Journal of Personality Assessment*, 79, 2002, ss.306-320.
- Caruso, David R.- Salovey, Peter, *Duygusal Zeka Yöneticisi*, çev: Hale Kayra, Crea Yayıncılık, Ekim 2007.
- Casey, James - Garrett, James - Brackett, Marc A.- Rivers, Susan, "Emotional Intelligence, Relationship Quality and Partner Selection", *Mating Intelligence: Sex, Relationships and The Mind's Reproductive System*, ed. Glenn Geher, Geoffrey Miller, Lawrence Erlbaum Associates, Taylor and Francis Group, 2008.
- Cavallo, Kathleen - Brienza, Dottie, "Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson&Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study", *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 2005.
- Cevher, Fatma Nilgün - Buluş, Mustafa, "Benlik Kavramı ve Benlik Saygısı: Önemi ve Geliştirilmesi", *Akademik Dizayn Dergisi*, 2, 2007, ss.52-64.
- Charles G. Morris, *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*, çev. H Belgin Ayvaışık ve Melike Sayıl, Ankara, Türk Psikologları Derneği, 2002.

- Chastukhina, Natalia, "Developing Emotionally an Intelligent Organizations: Effective Implementantation and Measurement Process", *Antora Consulting Group*, 2003. <http://www.osra.org/2003/chastukhina.pdf> 18.08.2009.
- Cherniss, C., et al., "A Technical Report Issued", *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1998. www.eiconsortium.org/research/ 14.08.2009.
- Cherniss, Cary - Goleman, Daniel - Emmerling Robert et al., "Bringing Emotional Intelligence to The Workplace", *A Technical Report*, The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1998. www.eiconsortium.org
- Cherniss, Cary - Goleman, Daniel, *The Emotionally Intelligent Workplace: How To Select For, Measure, And Improve Emotional Intelligence In Individuals, Groups, And Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
- Ciarrochi, Joseph - Caputi Peter - Mayer, John D., "The Distinctiveness and Utility of a Measure of Trait Emotional Awareness", *Personality and Individual Differences*, 34, 2003, ss.1477-1490.
- Cleary, Sandra, *The Communication Handbook: A Student Guide To Effect Communication*, Juta Academic, 2004.
- Click Holly Solomon, An Exploration of Emotional Intelligence Scores Among Students In Educational Administration Endorsement Programs, East Tennessee State University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2002.
- Cobb, C. - Mayer, J. D., "Emotional İntelligence: What The Research Says", *Educational Leadership*, 58, 2000, ss.14-18.
- Conte, Jeffrey M., "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 2005, ss. 433-440.
- Cooper, Robert - Sawaf, K. Ayman, *Liderlikte Duygusal Zeka*, çev. Zelal Bedriye Ayman- Banu Sancar, Sistem Yayıncılık:218, üçüncü basım, Eylül 2003.
- Cote Stephanes - Golden, Brian R. , "Emotional Intelligence and Managerial Burnout", *Emotional Intelligence*, http://www.rhsmith.umd.edu/management/speaker_series/pdfs/PAPER%20C3%B4t%20C3%A9Golden.pdf 15.09.2009.
- Côté, Stéphane - Miners, Christopher T. H., "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, issue 1, 2006, ss.1-28.

- Cox, Elaine - Bachkirova, Tatiana, "Coaching with Emotion: How Coaches Deal with Difficult Emotional Situations", *International Coaching Psychology Review*, vol. 2, no. 2, 2007.
- Croft, Richard S. "Communication Theory", 2004,
<http://www2.eou.edu/~rcroft/MM350/CommModels.pdf> 21.05.2009.
- Cüceloğlu, Doğan, *İletişim Donanımları Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim*, 34.basım., Remzi Kitabevi, 2010.
- Cüceloğlu, Doğan, *İnsan İnsana*, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.
- Cüceloğlu, Doğan, *Keşkesiz Bir Yaşam için İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi, beşinci basım, 2002.
- Çağırıcı, Simge - Yeğenoğlu, Selen, "Genel İletişim Bilgileri Perpektifinde Hasta-Eczacı İletişimi", 2007. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/24/544/6724.pdf> 12.02.2010.
- Çakar, Ulaş - Arbak, Yasemin, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 6, sy.3, 2004.
- Çapraz, Burak - Kesken, Jülide - Ayyıldız A. Nazlı, "Yönetmel Zekaya Doğru: Yönetmel Zeka Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, 9 (1), 2009, ss.187-211.
- Çevik, Dolunay Şenol, *Sembolik Etkileşim*, Belvak Yayınları, Ankara, 1994.
- Çıkrıkçı - Demirtaşlı, Nükhet, "Zeka Konusundaki Ortak Bilimsel Sonuçlar", *türk psikologlar derneği*, <http://www.psikolog.org.tr> 25.04.2009.
- Dainton, Marianne - Zelle, Elaine D., *Applying Communication Theory For Professional Life: A Practical Introduction*, Sage Publications, Inc, 2005.
- Daniel, M. H., "Intelligence Testing: Status and Trends" *American Psychologist*, 52 (10), 1997, ss.1038-1045.
- Darwin, Nelson, B. - Low, R. Gary, *Emotional Intelligence: Achieving Academic and Career Excellence*, Prentice Hall, 2003.
- Davis, Foulger, "An Ecological Model of the Communication Process", 2004.
<http://davis.foulger.info/papers/ecologicalModelOfCommunication.htm>
04.05.2009.
- Demirel Yavuz, "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, 2008.

- Deniz, M. Engin - Yılmaz, Ercan, “Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004*.
- Di Fabio, Annamaria - Palazzeschi, Letizia, “An in Depth Look at Scholastic Success: Fluid Intelligence, Personality Traits or Emotional Intelligence?”, *Personality and Individual Differences* 46, 2009, ss. 581-585.
- Diener, Ed – Emmons, Robert A - Larsen, Randy J. et al., “The Satisfaction With Life Scale”, *Journal of Personality Assessment*, 49, 1, 1985.
- Diener, Ed, “Findings on Subjective Well-Being and Their Implications for Empowerment , Workshop on “Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives”, *The World Bank in Washington, DC*, 2003.
- Dilekman, Mücahit – Başcı, Zeynep – Bektaş, Fatih, “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, *Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 2008.
- Doğan, Orhan, *Tıp Fakülteleri İçin Davranış Bilimleri Ders Kitabı*, T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, no.75, 2. basım, 1999.
- Doğan, Selen - Demiral, Özge, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., cilt.14, sy.1, 2007.
- Doğan, Selen - Şahin, Faruk, “Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 16, sy. 1, 2007, ss.231-252.
- Doğan, Selen, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, 2005.
- Doğanay, Ülkü - Keskin, Fatih, “İletişim Çalışmalarında Kişilerarası İletişimin Yeri: Türkiye'deki Kişilerarası İletişim Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kültür ve İletişim*, 11 (1) , kış, 2008, ss. 9-32.
- Dökmen, Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, 1989.
- Dökmen, Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Druskat, Vanessa Urch - Wolff, Steven B., “Building the Emotional Intelligence of Groups”, *Harvard Business Review*, Mart 2001.
- Dulewicz, Victor - Malcolm, Higgs, “Can Emotional Intelligence be Measured and Developed?”, *Leadership & Organization Development Journal*, 20/5, 1999, ss. 242-252.
- Duman, Yasemin, “Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekası Yüksek Çalışanlardır”, *Kaynak Dergisi*, sy. 9, Baltaş-Baltaş Yayınları, Ocak-Mart, 2002.

- Earley, Christopher - Mosakowski, Elanie, "Cultürel İntelligence", *Harvard Business Review*, October, 2004, ss.139-146.
- Earley, Cristopher - Ang, Soon - Tan, Joo Seng, *Developing Cultürel İntelligence at Work*, Stanford Universty Press, 2006.
- Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7. bs., Alfa Basım Yayım, Bursa, 2002.
- Ekman, Paul, *Handbook of Cognition and Emotion*, Sussex, U.K. , John Wiley & Sons, Ltd., 1999.
- Elfenbein, Hillary - Marsh, Abigail A. - Ambady, Nalini, "Emotional Intelligence and the Recognition of Emotion from Facid Expressions", 2002, <http://ase.tufts.edu/psychology/ambady/pubs/2002ElfenbeinCh.pdf>. 04.03.2010.
- Emmerling, Robert J. - Goleman, Daniel, "Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings", *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, October, 2003. <http://www.eiconsortium.org> 14.08.2009.
- Emmerling, Robert J., "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, 2008.
- Ercan, İlker - Kan, İsmet, "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), ss. 211-216, 2004.
- Erdem, Orhan - Dikici, A. Metin, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (www.esosder.org), c. 8, sy. 29, 2009, ss.198-213.
- Erdoğan, İrfan - Alemdar, Korkmaz, *İletişim ve Toplum Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar*, Bilgi Yayınevi, birinci basım, 1990.
- Erdoğan, Yüksel, "Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış 2008, c.7, sy.23, ss.62-76. <http://www.esosder.com/dergi/2362-76.pdf> 24.10.2009.
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- Erginsoy, Devrim, Duygusal Zeka ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Atatürk Üniv., S.B.E., Eğitim Bilimleri A.B.D., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2002.
- Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, beşinci bs. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

- Extremera Natalio - Berrocal, Pablo F. - Salovey, Peter, "Spanish Version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Version 2.0: Reliabilities, Age and Gender Differences", *Psicothema*, vol. 18, 2006, ss.42-48.
- Feltz, D. L., "Self-Confidence and Sports Performance", *Exercise and Sports Science Reviews*, 16, 1988, ss.423-458.
- Field, Tiffany, *Touch*, MIT Press., 2003.
- Fineman, Stephen, *Understanding Emotion at Work*, Sage Publication, 2004.
- Fragouli, Evaggelia, "Emotional Intelligence and Change: A New Approach Through Self Directed Learning And Incorporation of Imagined Interactions", *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, vol. 1, no. 1-2, 2009.
- Fredrickson, Barbara L., "Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being", *Prevention & Treatment*, vol.3, article 0001a, 2000.
- Freedman, J. L. - Sears, D. O. - Smith, J. Carl, *Sosyal Psikoloji*, çev. Ali Dönmez, İmge Kitapevi Yayınları:76, Eylül,1993.
- Freedman, Joshua, "Definitions and History of Emotional Intelligence", kasım 2009. <http://www.6seconds.org/blog/2010/01/emotional-intelligence-definition-history/> 20.12.2009.
- Freshman, Brenda - Rubino, Louis, "Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators" *Health Care Manager*, Aspen Publishers, 20 (4), 2002.
- Gardner, H., "Multiply Intelligence", <http://tip.psychology.org/gardner.html> 11.06.2009.
- Geçtan, Engin, *Psikodinamik Psikiyatri ve Normal Dışı Davranışlar*, Remzi Kitapevi, 12. basım, 1995.
- Geher Glen - Renstrom Kristin L., "Measuring the Emotion-Perception Component of Emotional Intelligence", *Advances in Psychology Research*, ed. Serge Shohov, c.14, 2003.
- George, Jennifer M., "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* 53, 2000, ss.1027-1055,
- Gerber, Michael, *Girişimcilik Tutkusu*, Sistem Yayıncılık 94, Geliştiren Kitaplar 19, 1996.
- Gilman, Lynn, "The Theory of Multiple Intelligences", *Human Intelligence* <http://www.indiana.edu/~intell/mitheory.shtml> 09.05.2009.
- Glomb, Theresa M. - Kammeyer, John D. - Rotundo, Mueller Maria, "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *American Psychological Association*, vol. 89, no. 4, 2004, ss.700-714.

- Goertzel, Ben, *The Structure Of Intelligence: A New Mathematical Model of Mind*, published by Springer-Verlag, 1993.
- Goldberg, Lewis R. - Johnson, John A. - Eber Herbert et al., “The İnternational Personality Item Pool and The Future Of Public-Domain Personality Measures”, *Journal of Research in Personality*, 40, 2006, ss.84-96.
<http://ipip.ori.org/newItemTranslations.htm> 16.09.2009.
- Goleman, Daniel - Boyatzis Richard - McKee, Annie, *Yeni Liderler*, Varlık Yayınları, beşinci basım, 2006.
- Goleman, Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir*, çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, sy. 898, otuzuncu basım, 2006.
- Goleman, Daniel, *İş Başında Duygusal Zeka*, Türkçeleştiren: Handan Balkara, Redaksiyon: Filiz Deniztekin - Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, sy. 942, beşinci basım, 2007.
- Goleman, Daniel, Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building., ed. C. Cherniss, D. Goleman, *The Emotionally Intelligence Workplace*, San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Goss, David, “Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory Practise*, vol.29 no.2, 2005, ss.1-15.
- Göka, Erol, “Psikiyatrinin Duyguya Bakışındaki Kavramsal Sorunlar”, *Duygudurum Dizisi*, 2000, ss.12-17.
- Gövsa, İ. Alaettin, *Çocukta Zihinsel Gelişim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.
- Grandey, Alicia A. , “Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.5, no.1, 2000, ss. 59-100.
- Griffin, Ricky W. - Moorhead, Gregory, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South Western Cengage Learning, 2009.
- Griffiths, Paul E., *Emotion: Themes in the Philosophy of the Mind*, Souce, Modularity and The Psychoevolutionary *Theory of Emotion*, *Biology&Philosophy* 5, no. 2, 1990.
- Guffey, Mary E. - Rhodes, Kathleen - Rogin, Patricia, *Business Communication Process and Product*, Nelson Education Ltd, 2009.
- Guilford, J. P., “Structure of Intellect”, <http://tip.psychology.org/guilford.html> 09.05.2009.
- Guo, Ming Chen, “A Test of Intercultural Communication Competence”, *Intercultural Communication Studies II*:2, 1992.

- Guo-Ming Chen, "Towards Transcultural Understanding: A Harmony Theory of Chinese Communication", *China Media Research*, 4 (4), 2008.
- Gül, Hüseyin - Şeker, Güven, "Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Bir Model Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.7, sy. 3, 2005.
- Gülbahçe, Öner, "K.K. Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi", 12 (2), 2010, ss.12-22, e-dergi.atauni.edu.tr. 16.02.2011.
- Gürbüz, Sait - Yüksel, Murad "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008, ss.174-190.
- Gürgen Haluk, "İletişim Süreci ve Ögeleri", (ünite 2), *Halkla ilişkiler ve İletişim*, ed. Ferruh Uztuğ, Anadolu Üniv., Eskişehir, 2003.
- Gürşimşek, Işık - Ekinci Vural, Deniz - Selçicioğlu Demirsöz, Ebru, "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekaları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 2008, ss.1-11.
- Hacıoğlu, Burcu, Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Kadir Has Üniv. S.B.E. İşletme ABD, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007,
- Hamm, Alfons O. - Schupp, Harald T. - Weike, Almut I., "Motivational Organization of Emotions: Autonomic Changes, Cortical Responses And Reflect Modulation", *Handbook Of Affective Sciences*, ed. Richard J. Davidson, Klaus R. Scherer, H. Hill Goldsmith, 2003.
- Harmer, Richard - Palmer, Ben, "Does Emotional İntelligence Focused Coaching Improve Self And Subordinate Ratings Of Team Effectiveness?", http://www.developfullcircle.com/articles/e1%20coaching%20and%20self_subordinate%20team%20effectiveness.pdf 14.09.2009
- Hatipoğlu Işıl, Otel İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama ve Kemer Bölgesinde Otel ve Tatil Köylerinde İlişkisel Pazarlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi S.B.E., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2000.
- Heath, Robert Lawrence - Bryant, Jennings, *Human Communication Theory And Research: Concepts, Contexts and Challenges*, Lawrence Erlbaum Associates Inc, Second Edition, 2000.
- Hein, Steve, "İmportance of Emotions", <http://eqi.org/emotions.htm>. 06.02.2009.
- Hein, Steve, "Wayne Payne's 1985 Doctoral Paper on Emotions and Emotional Intelligence", 31 Mayıs 2005, <http://eqi.org/payne.htm>

- Hellriegel Don - Slocum John W., *Organizational Behavior*, South Western, Cengage Learning, 2009.
- Hortaçsu, Nuran, *İnsan İlişkileri*, İmge Kitapevi, 2. Baskı, 1997.
- Hughes, Marcia - Terrell, James Bradford, *The Emotionally Intelligent Team: Understanding and Developing the Behaviors of Success*, Willey John&Sons Incorporated, Kasım 2007.
- Işık, Erdal - İrkeç Ceylan - Baysal Ali İhsan v. diğ., *Organik Psikiatri*, ed. Erdal Işık, Tayf Matbaası, Ankara, 1999.
- İzgören, Ahmet Şerif, *Dikkat Vücudunuz Konuşuyor*, 48.basım, Elma Yayınevi, 2010.
- Jacobs Glenn - Charles Horton Cooley, *Imaging Social Reality*, Universty of Massachusetts Press, 2006.
- Jäger, Christoph - Bartsch, Anne, "Meta Emotions", *Grazer Philosophische Studien*, 73, 2006, ss.179-204.
- James, Jennifer, *Gelecek Zamanda Düşünmek Yeni Çağın Liderlik Becerileri*, çev. Zülfü Dicleli, Boyner Holding Yayınları, 1997.
- Jayan,C. J., "Do High Managerial Performers Have High Emotional Competencies?", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, vol. 32, no.3, 2006, ss.179-184.
- Jeanette M.Haviland - Jones and Lisa Feldman Barrett, Guildford Publications, Mayıs 2008.
- Jensen, Arthur R., "The g Factor: Psychometrics and Biology The Nature of Intelligence" *Novartis Foundation Symposium 233*. vol. 233, ed. Gregory R. Bock, Jamie A. Goode, Kate Webb, Novartis Foundation, 2000.
- Jordan, Peter J. - Ashkanasy, Neal M. - Härtel, Charmine E.J. et al., "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review*, vol. 12 (2), 2002, ss.195-214.
- Jordan, Peter J. - Ashton, Claire E. - Ashkanasy, JamesNeal M., "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, 2006 b, ss.198-210.
- Jordan, Peter, J. - Ashkanasy, Neal, M., "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, Lawrance Erlbaum Associates Inc, 2006.
- Jung, C., G., *Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi*, çev. Engin Büyükinall, Say Yayınları, 4. basım, 1997.

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, 10. basım, İstanbul, 2004.
- Kalkstein, Tabitha E., *An Investigation of Alexithymia in Rapists and Child Molesters. The American Academy Of Clinical Sexologists at Maimonides University, North Miami Beach, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Florida, May 2005.*
- Karacan, Elvan, “Bebeklerde ve Çocuklarda Dil Gelişimi”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 2000;3, ss.263-268
- Kayri, Murat, “Araştırmalarda Gruplararası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 19, sy. 1, 2009, ss.51-64.
- Kazu, İbrahim Yaşar - Yeşiltaş, Cabir, “Toplum Destekli Polislik Anlayışında İletişim Yeterliliklerinin Önemi”, 2009.
http://www.caginpulisi.com.tr/v1/yazdir.php?art_id=1565 17.05.2009.
- Kelly, R. Janice, “Group Processes,” *Blackwell Handbook of Social Psychology*, ed. Michael A. Hogg, Scott Tindale, Blackwell Publishing, 2003.
- Kemp, Andrew H., *Emotional Processing in Humans: A Neurophysiological and Psychopharmacological Investigation*, Brain Science Institute (BSI), Swinburne University of Technology (SUT), (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Melbourne, Australia, 2004.
- Kertay, Les - Reviere, Susan, “Touch in Context”, *Touch in Psychotherapy: Theory, Research, and Practice* ed. Edward W. L. Smith, Pauline R. Clance, Suzanne Imes, The Guilford Press, 2001.
- Kıvılcım Fulya, *Siyasal Yaşamda Duygusal Zekanın Rolü*, *International Intelligence and Communication Symposium*, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, May 7-9, 2007.
- Kidwell, Blair - Hardesty, David - Childers, M. et al, “Consumer Emotional Intelligence: Conceptualization, Measurement, and the Prediction of Consumer Decision Making” *Journal of Consumer Research*, vol. 35, June 2008.
- Kimberly, A. Barchard, “Does Emotional Intelligence Assist in the Prediction of Academic Success?”, *Educational and Psychological Measurement*, 63, 2003.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.
- Koman, Elizabeth Stubbs - Wolff, Steven B., “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, 2008, ss. 55-75.

- Konrad, Stefan - Hendl, Claudia, *Duygularla Güçlenmek*, çev. Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- Korkmaz, Zeynep, “Dil Nedir”, *Türk Dili ve Kompozisyon*, ed. Korkmaz, Zeynep - Parlatur, İsmail - Ercilasun, Ahmet B. v. dğr., 4. bsm., Ekin Kitabevi, 2010.
- Korkut, Fidan, “Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28, 2005, ss.143-149.
- Köker, N. Erdem - Coşkun, Gül, “Kurumsal Duygusal Zeka Gelişiminde Kurumsal İtibar Çalışmalarının Rolü”, *International Symposium, Emotional Intelligence and Communicatin*, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, 2007.
- Köknel, Özcan, *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar Yayınevi, 7. Basım, 1997.
- Köknel, Özcan, *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, 15. basım, 1999.
- Krueger, Juliane, *Nonverbal Communication*, Grin Verlag, 2005.
- Kunnanatt, James Thomas, “Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no. 4, Winter, 2004.
- Kurzban, Robert, “The Social Psychophysics of Cooperation: Nonverbal Communication in a Public Goods Game”, *Journal of Nonverbal Behavior*, 2001.
- Kuzu, Ayşe, Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi, Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008.
- Kuzucu Yaşar, “Duygusal Farkındalık Düzeyi Ölçeğinin Uyarlanması” *Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi*, sy. 29, dönem Mart, 2008, ss.51-62.
- Külahoğlu, Şermin, “Duygu ve Heyecanların Gelişimi”, *Gelişim ve Öğrenme*, ed. Ersin Altıntaş, Akınoğlu Matbaacılık, Bursa, 2001.
- Lahn, Henry Edward, *Iridology: Diagnosis From The Eye*, Kessinger Publishing Company, 2003.
- Lailawati, Mohd Salleh, Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity, Ohio University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2007.
- Lane, Richard D. - Pollermann, Branka Zei, “Complexity Of Emotion Representations”, ed. Lisa Feldman Barrett, P. Salovey *The Wisdom in Feeling: Psychological Processes in Emotional Intelligence*, New York, Guilford Press., 2002, ss. 271-293.

- Langlois, Carolyn Marie, “Levels of Emotional Awareness: A Psychophysiological Investigation Thesis”, The Ohio State University, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009.
- Law, Kenneth S. Wong - Chi-Sum - Song, Lynda J., “The Construct and Criterion Validity Of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”, *The American Psychological Association*, vol. 89, no. 3, 2004, ss.483- 496.
- LeDoux, Joseph E., “Cognitive-Emotional Interactions in the Brain”, *Cognition & Emotion*, 1989.
- LeDoux, Joseph E., “Emotion Circuits in The Brain”, *Annual Review, Neuroscience*, 23, 2000, ss.155-184.
- Lennick, Doug - Kiel, Fred, *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*, Wharton School Publishing, 2008.
- Lin Chu, Kay Hei, The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Blacksburg, Virginia, 2002.
- Loos, G.D., “Toward A Practical Leadership Model and Better Leaders for The Canadian Forces: Recognising, Fostering and Developing Emotional Intelligence” *Canadian Forces College Review*, 2001.
- Lopes, Paulo N. - Brackett, Marc A. - Nezlek, John B., et al., “Emotional Intelligence and Social Interaction”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, 2004, ss.1018-1034.
- Lopes, Paulo N. - Grewal, Daisy - Kadis, Jessica et al., “Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work”, *Psicothema* vol.18, 2006, ss.132-138.
- Lopes, Paulo N. - Salovey, Peter - Cote Stephane, “Emotion Regulation Abilities and The Quality of Social Interaction”, *Emotion* 5, 2005, ss.113-118
- Lynn, Adele B., *The EQ Difference A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*, Amacom, e-Book, 2005.
- Magai, Carol, “Long Lived Emotions: A Life Course Perspective on Emotional Development”, *Handbook of Emotions*, third editions, ed. Michael Lewis, Jeanette M. Haviland-Jones, Lisa Feldman Barrett, Guildford Publications, Mayıs, 2008.
- Maisonneuve, Jean, *Sosyal Psikoloji*, çev. Evin Aktar, Dost Yayınları, Kültür Kitaplığı:8, Psikoloji:2, 2005.

- Marchand, Donald - Hykes, Amy, "Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence", *Managing Strategic Intelligence Techniques and Technologies*, ed. Marx Xu, Kristin Klinger, Information Science Reference, 2007.
- Martinez, Pons Manuel, "Emotional Intelligence as a Self-Regulatory Process A Social Cognitive View", *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 19, no. 4, 2000, ss.331-350.
- Mathewws, Gerald - Zeidner, Moche - Roberts, D. Richards, *Emotional Intelligence: Science and Myth*, Cambridge, MA: MIT Press, 2002.
- Matin, Hassan Zarei - Jandaghi, Golamreza - Karimi, Fateme Haj et. al., "Relationship Between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran)", *European Journal of Social Sciences*, vol. 13, no. 3, 2010.
- Mayer John - DiPaolo, D. Maria - Salovey, Peter, "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal of Personality Assessment*, 54, 1990, ss. 772-781.
- Mayer, J. D. - Geher, G., "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", *Intelligence*, 22, 1996, ss.89-113.
- Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso D. R., "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality and as a Mental Ability," *The Handbook of Emotional Intelligence, Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace.*, ed. R. Bar-On, J. D. A. Parker, San Francisco, Jossey-Bass., 2000b.
- Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. R., "Models of Emotional Intelligence", *Handbook of Intelligence*, ed. R. J. Sternberg, Cambridge, England: Cambridge University Press. 2000c, ss. 396-420.
- Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. R., *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual*. Toronto, Ontario, Canada: MHS Publishers, 2002.
- Mayer, J. D. - Salovey, P. - Caruso, D. Ret al., "Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0", *Emotion*, vol. 3, no. 1, American Psychological Association, 2003, ss.97-105.
- Mayer, J. D. - Salovey, P.- Caruso, D. R., "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications" *Psychological Inquiry*, vol.15, no. 3, 2004, ss.197-215.
- Mayer, J. D. - Salovey, P., " What is Emotional Intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* ", ed. P. Salovey, D. Sluyter, New York: Basic Books, 1997 a, ss.3-34.

- Mayer, J. D. - Salovey, Peter, "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17, 1993, ss. 433- 442.
- Mayer, John D. - Caruso, David R. - Salovey, Peter, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence", *Intelligence* 27 (4), 1999 a,
- Mayer, John D., "A Field Guide to Emotional Intelligence", *Emotional Intelligence and Everyay Life*, ed. J. Ciarrochi, J. P. Forgas, J. D. Mayer, New York: Psychology Presss., 2001 a.
- Mayer, John D., "Emotion, Intelligence and Emotional Intelligence", *The Handbook of Affect and Social Cognition*, ed. J. P. Forgas, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates. 2000 a , ss.410-431.
- Mayer, John, D. - Perkins, M. Donna - Caruso, David, R. - Peter, Salovey, "Emotional Intelligence and Giftedness", *Roeper Review*; vol.23, no. 3, ProQuest Phychology Journals, 2001 b.
- McCroskey, James C., "Self-Report Measurement", 1984.
<https://www.ffri.hr/~ibrdar/komunikacija/seminari/McCroskey,%201997%20-%20Self-report%20measurements.pdf> 07.09.2009.
- McPhail, Ken, "An Emotional Response To The State Of Accounting Education: Developing Accounting Students' Emotional Intelligence", *Critical Perspectives on Accounting* 15, ss. 629-648
- Mengü, S. Çakar - Akım Doruk Feride - Karadoğan, Ece, "Kurumsal Vatandaşlığın Oluşumunda Duygusal Zekanın İşlevi", *International Symposium, Emotional Intelligence and Communicatin*, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, 2007.
- Mısırlı, İrfan, *Genel ve Teknik İletişim: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Milivojevich, Andrew, "Emotional Intelligence And Six Sigma", *Quality Progress*, 39 (8), ProQuest Science Journals, 2006.
- Morand, David A., "The Emotional Intelligence of Managers: Assessing The Construct Validity of a Nonverbal Measure of People Skills", *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, no. 1, 2001.
- Mullenix, John W., "The Perceptual Processing of Vocal Emotion", *Psychology of Moods*, ed. Anita V. Clark, Nova Science Publishers, 2005.
- Mullins, Laurie J., *Hospitality Management A Human Resources Approach*, Pitman Publishing London, 1992.

- Mumcuoğlu, Özlem, Bar-On Duygusal Zeka Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory-Bar-On EQ-İ)'nin Türkçe Dilsel, Eşdeğerlilik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.
- Nadler, Joel, T. - Lowery R. Meghan, "Emotional Expression, Gender, Personality and Workplace Appropriate Behaviors", *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*, ed. Hartel, Charmine, E, J., Ashkanasy, Neal M., Zerbe, Wilfred, J., Research on Emotion in Organizations, vol. 5, Emerald Group Publishing, 2009.
- Narula Uma, *Communication Models*, Published by Atlantic, New Delhi, 2006.
- Nelson, B. Darwin - Low, R. Gary, *Emotional Intelligence: Achieving Academic and Career Excellence*, Prentice Hall, 2003.
- Newsome, Shaun - Day, Arla L. - Catano, Victor M., "Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, vol. 29, 2000.
- Ng, Kok Yee - Earley, P. Christopher, "Culture + Intelligence Old Constructs, New Frontiers", *Group and Organization Management*, 31;4, 2006.
- Niedenthal, Paula - Krauth M. - Gruber Silvia et al, *Psychology of Emotion Interpersonal, Experiential and Cognitive Approaches*, Taylor-Francis Group, Psychology Press, 2006.
- Okay, Ayla, "Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği", *Kurumsal İletişim Yönetimi*, ed. Akyürek, Rüveyde, Anadolu Üniv. Yayını no. 1643, Açıköğretim Fakültesi Yayını no.859, Eskişehir, 2005.
- Ortony, Andrew - Turner, Terence J., "What's Basic About Basic Emotions?", *Psychological Review*, vol. 97, no.3, 1990, ss. 315-331.
- Oskay, Ünsal, *İletişimin ABC'si*, ikinci basım, Simavi Yayınları, 1994.
- Owen, Hargie - Dickson, John, *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*, 5. ed., Published Routledge, 2009.
- Özarallı, Nurdan, *Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi, Endüstri ve Örgütsel Psikoloji*, ed. Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği, KalDer Yayınları, 1996.
- Özaslan, Sibel, Sözsüz İletişimin Örgütsel İletişim Tatminine Etkileri: Çanakkaledeki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Çanakkale Üniversitesi, S.B.E. Turizm İşletmeciliği A.B.D., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 2009.

- Özdevecioğlu, Mahmut - Aktaş Aylın, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007.
- Özdevecioğlu, Mahmut, “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. xxii, sy.1, 2003, ss.121-150.
- Özerba, Mehmet - Bulut, Arif Mehmet - Usta, Ertuğrul, “Öğretmen Adaylarının Algıladıkları İletişim Becerisi Düzeylerinin İncelenmesi”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad)*, c.8, sy.1, 2007, ss. 123-135.
- Paik, Han S., “One Intelligence or Many? Alternative Approaches to Cognitive Abilities”, Washington University. <http://www.personalityresearch.org/papers/paik.html>. 25.04.2009.
- Palmer, Benjamin R. - Stough, Con - Harmer, Richard - Gignac, Gilles “The Genos Emotional Intelligence Inventory: A Measure Designed Specifically for Workplace Applications”, *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications*, ed. Con Stough, Donald H. Saklofske, James D. A. Parker, The Springer Series on Human Exceptionality, Springer Science, 2009.
- Paprika, Zita Zoltay - Özçelik, Hakan, “Utilizing Videoconferencing to Develop Emotional Awareness in Cross-Cultural Communication”, *Academy of Management Conference*, in Philadelphia, August 6- 8, 2007.
- Pelit, Elbeyi - Türkmen, Fatih, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 / 1 2008, ss.117-139.
- Peltekoğlu, Filiz Balta, *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul Beta Basım A.Ş., 2001.
- Pérez, Juan Carlos - Petrides, K. V. - Furnham, Adrian, “Measuring Trait Emotional Intelligence” , 2005.
[http://www.psychometriclab.com/admins/files/Measuring%20Trait%20EI%20\(chapter\).pdf](http://www.psychometriclab.com/admins/files/Measuring%20Trait%20EI%20(chapter).pdf) 12.09.2009.
- Perez, Zuleima Ayala, *Valuating Emotional Intelligence in The Workplace: A Selected Sample*, University of Puerto Rico, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009.
- Petrides, K.V. - Furnham, Adrian, “On The Dimensional Structure of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, 29, 2000, ss. 313-320.

- Petrides, K.V. - Furnham, Adrian, "The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables", *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2, 2006, ss.552-569.
- Pettinelli, Mark, "The Psychology of Emotions, Feelings and Thoughts", Version 1,58: Haziran 1, 2008, <http://cnx.org/content/m14358/1.58/> 17.03.2009.
- Price, Carolyn, *Emotion, Thought and Experience: Themes in Philosophy of Mind*, The Open Universty, AA308 Book:2, 2005.
- Quebbeman, Amanda J. - Rozell, Elizabeth J., "Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice", *Human Resource Management Review*, 12, 2002, ss.125-143.
- Reeder, Matthew, *The Emotional Congruence of Experience and Bodily Change*, School of Psychology Faculty of Social Science, Australian Catholic University, Aralık, 2002.
- Reuben Erneste - Sapienza, Paola - Zingales, Luigi "Can We Teach Emotional Intelligence", 2009. <http://www.ereuben.net/research/TeachMSCEIT.pdf> 14.03.2010.
- Robbins, Stephan P., *Organizational Behaviour*, eleventh edition, Prentice Hall, 2005.
- Rogers, Carl R., "Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Şeklidir", çev. Füsün Akkoyun, Ankara Üniv., Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 16-1, 2008, ss.103-124.
- Ronald, O. Perry - Mankin, W. - Lawrence D., "Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction", *Public Personnel Management*, 2007.
- Ross, Glenn F., "Service Quality Management", *The Journal of Tourism Studies*, vol. 4, no.2, 1993.
- Roter, Debra L. - Frankel, Richard M. - Hall, Judith A. et al., "The Expression of Emotion Through Nonverbal Behavior in Medical Visits Mechanisms and Outcomes", *Society of General Internal Medicine*, 2006.
- Russell, James A. - Bachorowski, Jo Anne - Dols, Jose Miguel Fernandez, "Facial and Vocal Expressions of Emotion", *Annual Review of Psychology*, vol.54, 2003, s.338-339.
- Rust, Roland - Oliver, Richard, *Service Quality New Direction in Theory and Practice*, Sage Publications Inc, 1994.
- Sabuncuoğlu Zeyyat - Gümüş Murat, *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Mart 2008.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Basım, Bursa, 1996.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fak. Yayını no:10, Bursa, 1982.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, Eylül, 2000.
- Salk, Lee, *Çocuğun Duygusal Sorunları*, Remzi Kitapevi, 6. Basım, 1998.
- Salleh, Lailawati Mohd, *Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity*, The Faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2007.
- Salovey, P. - Mayer, J. D. "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 1990 a.
- Salovey, P. - Mayer, J. D.- Goldman, S. et al., "Emotional Attention, Clarity and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using The Trait Meta-Mood Scale", *Emotion, Disclosure, and Health*, ed. J. W. Pennebaker, American Psychological Association, 1995, ss.125-154.
- Salovey, Peter - Woolery, Alison - Mayer, John D., "Emotional Intelligence: Conceptualization and Measurement", *Handbook of Social Psychology: Interpersonal Process*, ed. Garth J. O. Fletcher, Garth Fletcher, Margaret Sydnor Clark, Blackwell Publishing, 2002.
- Sartorius, Mariela, *Kadınlarda Duygusal Zeka*, çev. Şebnem Can Erondor, Varlık Yayınları, özel dizi. 21, sy.561, birinci basım, 1999.
- Savrun, Mert, "Emosyonel Sistem ve Stres", www.ctfistabul.edu.tr/emosyon 06.02.2009.
- Scherer, Klaus R., "Vocal Communication of Emotion: A Review of Research Paradigms", *Speech Communication* 40, 2003, ss.227-256.
- Schirmer, Julie M. - Mauksch, Larry - Lang, Forrest et al., "Assessing Communication Competence:A Review of Current Tools", *Family Medicine*, 37 (3), 2005, ss.184-92.
- Schutte, Nicola S. - Malouff, John M. - Bobik, Chad et al., "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", *The Journal of Social Psychology*, 141 (4), 2001, ss.523-536.
- Schutte, Nicola S. - Malouff, John M.- Hall, Lena E. et al., "Development And Validation of A Measure Of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, 1998.

- Seçer, H. Şebnem, “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, *Sosyal Siyaset Konferansları* 50. Kitap, 2005, ss. 813-834.
- Segal, Jeanne - Jaffe, Jaelline, *The Language of Emotional Intelligence*, The McGrawHill Companies, 2008.
- Sezgin, Ferudun, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, G.Ü., *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 25, sy.1, 2005, ss. 317-339.
- Silvia, Paul J., “Self Awareness and The Regulation of Emotional Intensity”, *Self and Identity* 1, 2002. [http:// http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/P_Silvia_Self-awareness_2002.pdf](http://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/P_Silvia_Self-awareness_2002.pdf). 03.02.2010.
- Sjoberg, Lennart, “Emotional Intelligence: A Psychometric Analysis”, *European Psychologist*, vol. 6, no. 2, June, 2001, ss. 79-95.
- Soares, Angelo, “Tears At Work: Gender, Interaction, and Emotional Labour”, *Just Labour*, vol. 2, Spring, 2003.
- Sparrow, Tim - Amanda Knight, *Applied EI, The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2006, ss.1-9.
- Stearns, Peter N., “History of Emotions Issues of Change and Impact”, *Handbook of Emotions*, ed. Michael Lewis, Jeannette M.Haviland, Jones, Lisa Feldman Barrett, third edition, 2008.
- Stein, Steven J. - Book, Howard J., *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, birinci basım, 2003.
- Stephenson, William, “Consciring: A General Theory For Subjective Communicability”, *Communication Yearbook 4*, ed. Dan Nimmo, An Annual Review, Published by the International Communication Association, 1980.
- Sternberg, R. J. - Forsythe George B. - Hedlund, Jennifer et.al., *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge Universty Press, 2000.
- Sternberg, R. J., “Successful Intelligence: Finding a Balance”, *Trends in Cognitive Sciences*, vol.3, November 1999.
- Sternberg, R. J., “Triarchic Theory”, <http://tip.psychology.org/stern.html> 15.06.2009.
- Sternberg, R. J., *The Triarchic Theory of Successful Intelligence, Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests and Issues*, ed. Dawn P. Flanagan, Patti L.Harrison, second edition, Guilford Press, Mart 2005.

- Sternberg. R. J., "The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success", *American Psychologist*, 52 (10), 1997, ss.1030-1037.
- Stone, Gerald - Singletary, Michael W. - Richmond, Virginia P., *Clarifying Communication Theories: A Hands-On Approach*, Iowa State Univ. Press, 1999.
- Stys, Yvonne - Brown, Shelley L, "A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections" Research Report, Canada, 2004.
- Sundaram, D. S. - Webster, Cyntia, "The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters, *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 5, 2000, ss.378-391.
- Şahin, Aynur, "Zeka Testleri ve Nöropsikolojik Testlerin Oluşturdukları Faktör Yapılarının İncelenmesi", *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 5, 2002, ss.160-168.
- Şakar, Özlem - Küçükaslan, Nazife, *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*, Ekin Kitabevi, 2003.
- Taiwo, Babalola Emmanuel - Clara, Babalola Adejoke, "The Place of Functional Communication in Self-Help Development Projects Among Adults in Osun State, Nigeria (1985-1999)", *Nordic Journal of African Studies* 13 (3), 2004, ss.319-342.
- Tapia, Martha - Marsh, George E, "The Effects of Sex and Grade-Point Average on Emotional Intelligence", *Psicothema*, vol. 18, 2006, ss. 108-111.
- Tarakçıoğlu, Serdar, "Bursa Yöresinde Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, ss.183-201.
- Temel, Aysen - Yakın, Mehmet - Misci, Sema, "Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları", *Yönetim ve Ekonomi*, c. 13, sy. 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2006.
- Thomas, David C. - Inkson, Kerr, *People Skills for Global Business Cultural Intelligence*, Objective Systems Pty Ltd., 2008.
- Thomson, Peter, *İletişimin Sırları*, çev. Metin Yurtbaşı, Arion Yayınevi, 2.basım, İstanbul, 2003.
- Tubbs, Stewart L. - Moss, Sylvia, *Human Communication*, 6. Edition McGraw Hill, Inc, 1991.
- Tuğrul, Belma - Duran, Esra "Her Çocuk Başarılı Olmak İçin Bir Şansa Sahiptir: Zekanın Çok Boyutluluğu Çoklu Zeka Kuramı", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 24, 2003, ss. 224-233.
- Tuğrul, Ceylan, "Duygusal Zeka" *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 1999, ss.12-20.
- Tuna Yavuz, Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri, Anadolu Üniv. S.B. E., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, 2008.

- Tutar, Hasan - Yılmaz, M. Kemal, *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- Ügeöz Perihan, *Kültürlerarası İletişim*, Üstün Eserler, İstanbul, 2003.
- Varol, Aslı, “Kurumsal Duygusal Zeka ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk” Doğuş Çocuk Projesi”, *International Symposium, Emotional Intelligence and Communicatin*, vol. 2, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Mayıs 7-9, 2007.
- Wasserman, John D. - Tulsy David S., “A History of Intelligence Assesment” *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests and Issues*, ed. Dawn P. Flanagan, Patti L.Harrison , Second Edition, Guilford Press, March 2005.
- Waterhouse, Lynn, “Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review”, *Educational Psychologist*, 41 (4), 2006, ss. 207-225.
- Weinberger, Lisa A., “Emotional Intelligence: Its Connection to HRD Theory and Practise”, *Human Resource Development Review*, 2002.
- Weisinger, Hendrie, *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, çev. Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, birinci basım, İstanbul, 1998.
- Weiten, Wayne, *Psychology Themes and Variations*, Wadsworth, Cengage Learnings, sekizinci basım, 2007.
- Wolman, Richard N., *Thinking With Your Soul: Spiritual Intelligence and Why It Matters*, Harmony Books, birinci basım, New York, 2001.
- Wong, Chi Sum - Law Kenneth S., “The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, *The Leadership Quarterly* 13, 2002, ss.243-274.
- Wood, Julia T., *Communication In Our Lives*, Wadsworth Cengage Learning, 2008.
- Wood, Julia T., *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, sixth edition, Wadsworth Cengage Learning, 2009.
- Yaylacı - Özdemir, Gaye, *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65, İstanbul, 2006.
- Yılmaz, Ayban, “Müşterilerle İletişim Biçimleri”, *Parekecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi*, ed. Yavuz Odabaşı, T.C. Anadolu Üniv., yayın no:1692, Açıköğretim Fakültesi, yayın no:877, Eskişehir, 2006.
- Yöney, Hakan, *Mutlu ve Başarılı Bir İş Yaşamı İçin Profesyonel Zeka*, Remzi Kitabevi, Haziran 2007.

Yüksel, Murad, Duygusal Zeka ve Peformans İlişkisi (Bir Uygulama), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2006.

Zaltman, Gerald - Coulter, Robin Higie, “Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research”, *Journal of Advertising Research*, vol. 35, no. 4, 1995.

Zeybek, Işıl, “Duygusal Zeka ve Siyasal Söylem: Çözümleme Örneği”, *International Intelligence and Communication Symposium*, May 7-9, İzmir, 2007.

Zılhoğlu, Merih, *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993.

DİĞER KAYNAKLAR

Davranış Bilimleri Enstitüsü, “Duygusal Zeka”, 05.09. 2003. <http://www.insankaynaklari.com/>
24.06.2009

Talent Smart, Emotional Intelligence Appraisal™ There is More Than IQ, *Technical Manual*, 2008. http://talentsmartdev.com/media/uploads/pdfs/Technical_Manual.pdf
10.09.2009.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Zihinsel Engelliler*, Ankara, 2007.

T.C. Sağlık Bakanlığı Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Genel Müdürlüğü Ankara, 2005. <http://eqi.org/emotions.htm> 14.08.2009.

<http://www.gazetevatan.com> 22.02.2009.

<http://www.tdk.gov.tr> 01.05.2009.

<http://www.biltek.tubitak.gov.tr> 08.05.2009.

<http://www.tzv.org.tr> 01.05.2009.

<http://ei-schools.com> 14.08.2009.

<http://www.eiconsortium.org> 14.08.2009.

<http://www.emotionaliq.org> 22.09.2009.

<http://www.indiana.edu/~intell/wechsers.html> 11.07.2009.

<http://talentsmartdev.com> 11.07.2009.

<http://www.genosinternational.com> 14.09.2009.

<http://pip.ori.org> 16.09.2009.

<http://www.ei.haygroup.com> 24.08.2009.

<http://www.dzeplatformu.org> 24.08.2009.

<http://www.bookrags.com/research/instructional-communication> 20.09.2009.

EK

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu danışmanlığını Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'nun yaptığı "Duygusal Zeka ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama" adlı doktora tez çalışmasının uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Çalışmanın genel amacı iletişim ve duygusal zeka yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ankette yer alan sorular üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölüm iletişim becerilerini, üçüncü bölüm ise duygusal zekayı belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Çalışma tamamen bilimsel amaçlıdır. Anket formunda kişi ve kurum adları kesinlikle belirtilmeyecektir ve bu araştırma tarafından elde edilen bilgiler tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacaktır. İfadelerin doğru ya da yanlışlığı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu
Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
zeyyatsabuncuoğlu@yahoo.com

Sibel Sü Eröz
Uludağ Üniversitesi S.B.E. İşletme A.B.D.
Doktora Öğrencisi
sibeleroz@hotmail.com
Tel:5327777020

Aşağıdaki her bir ifade için size uygun olan butonu işaretleyiniz. İlginiz için teşekkür ederiz.

Genel Bilgiler

S1: Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
S2: Yaşınız: <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60 ve üzeri
S3: Eğitim Düzeyiniz: <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
S4: Sektördeki Çalışma Süreniz:

<input type="checkbox"/> 1-3 yıl
<input type="checkbox"/> 4-6 yıl
<input type="checkbox"/> 7-10 yıl
<input type="checkbox"/> 11-14 yıl
<input type="checkbox"/> 15-20 yıl
<input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri
S5: İşletmedeki Pozisyonunuz:
<input type="checkbox"/> Genel Müdür
<input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı
<input type="checkbox"/> Önbüro Müdürü
<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Müdürü
<input type="checkbox"/> Güvenlik Müdürü
<input type="checkbox"/> House-Keeping Müdürü
<input type="checkbox"/> Halkla ilişkiler Müdürü
<input type="checkbox"/> Pazarlama Müdürü
<input type="checkbox"/> Muhasebe Müdürü
<input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek Müdürü
<input type="checkbox"/> Teknik Servis Müdürü
<input type="checkbox"/> Gece Müdürü
<input type="checkbox"/> Eğlence Müdürü
<input type="checkbox"/> Bilgi İşlem Müdürü
<input type="checkbox"/> Diğer...
S6: İşletmedeki Çalışma Süreniz:
<input type="checkbox"/> 1 yıl
<input type="checkbox"/> 2-4 yıl
<input type="checkbox"/> 5-7 yıl
<input type="checkbox"/> 8-10 yıl
<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
S7: Daha Önce Turizm Eğitimi almış mıydınız?
<input type="checkbox"/> Evet
<input type="checkbox"/> Hayır
S8: Daha Önce Duygusal Zeka Eğitimi almış mıydınız?

<input type="checkbox"/> Evet
<input type="checkbox"/> Hayır
S9: Daha Önce İletişim Eğitimi almış mıydınız?
<input type="checkbox"/> Evet
<input type="checkbox"/> Hayır
S10: İşletmenizin adı?

İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
S11: Sorunlarını dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S12: Düşündüklerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S13: Başkalarını bir kasıt aramadan dinlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S14: Sosyal ilişkide bulunduğum insanları oldukları gibi kabul edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S15: İnsanların önemli ve değerli olduklarını düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S16: Birisiyle ilgili bir karara vermeden önce onunla ilgili gözlemlerimi gözden geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S17: İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S18: İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S19: İnsanlara gerektiğinde yardım etmekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S20: Olaylara değişik açılardan bakabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S21: Düşüncelerim ve yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S22: İlişkilerimin daha iyiye gitmesi için bana düşenleri yapmaya özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S23: Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S24: Arkadaşlarımla beraberken kendimi rahat hissedebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S25: Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S26: İlişkilerimin nasıl geliştiğini ve nereye gittiğini anlamak için düşünmeye zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S27: Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S28: Benimle özel olarak konuşmak isteyen arkadaşım olduğunda konuyu ayak üstü konuşmamaya özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S29: Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S30: İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli, keyifli bir yanım var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S31: Birine bir öneride bulunurken, onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S32: Birisini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S33: İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S34: Bir yakınımla sorunum olduğunda bunu onunla suçlayıcı olmayan bir dille konuşmak için girişimde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S35: Karşımdakini dinlerken sırf kendi merakımı gidermek için ona özel sorular sormaktan kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Duyusal Zeka Ölçeği

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
S36: Zorluklarla başedebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S37: Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S38: Çok fazla strese dayanamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S39: Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S40: Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S41: Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S42: Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S43: Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S44: Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S45: Çoğu durumda kendimden eminimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S46: Huysuz bir insanımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S47: Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S48: Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S49: İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S50: Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S51: Sevgimi belli edemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S52: Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S53: Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S54: Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S55: Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S56: Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S57: Yapacaklarımın bana sık sık söylediği bir işte çalışmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S58: Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S59: Bir liderden çok takipçiyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S60: Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S61: Fiziksel görüntümden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S62: İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S63: İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S64: Sabırsız bir insanım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S65: Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S66: İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S67: Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S68: Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S69: İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S70: Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S71: Öfkemi kontrol etmem zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S72: Hayattan zevk almıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S73: Duygularımı tanımlamak benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S74: Haklarımı savunamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S75: Oldukça neşeli bir insanımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S76: Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S77: İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S78: Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S79: Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S80: Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S81: Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S82: Kendi başıma karar veremem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S83: Başka insanlara saygı duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S84: Başkalarına neler olduğunu önemserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S85: Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S86: Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tikanır kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S87: Fantaziler ya da hayaller kurmadan herşeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S88: Neler hissettiğimi bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S89: Benimle birlikte olmak eğlencelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S90: Sahip olduğum kişilik tarzımdan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S91: Hayal ve fantazilerime kendimi kaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S92: Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S93: Yeni şeylere başlamak benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S94: Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S95: Endişeliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S96: Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S97: Kolayca arkadaş edinebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S98: Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S99: Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S100: Kendimi çok sık kötü hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S101: Konuşmaya başlayınca zor susarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S102: Çevremdekilerle iyi geçinemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S103: Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S104: Kendimi takdir ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S105: İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S106: Tarzımı değiştirmem zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S107: Hayatımdan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S108: Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S109: Hafta sonlarını ve tatilleri severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S110: Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S111: Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S112: Acı çeken insanların farkına varamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S113: Genellikle en iyisini ümit ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S114: Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S115: Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S116: Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S117: Abartmayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S118: Gülümsemek benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S119: Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S120: Yeni bir şeye başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S121: İstedğim zaman "hayır" demek benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S122: Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S123: Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ
(Sibel SÜ ERÖZ)

Doğum Yeri ve Yılı : Balıkesir 1975

Öğr.Gördüğü Kurumlar	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	: 1989	1992	Bağcılar Lisesi,
Lisans	: 1992	1996	Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
Yüksek Lisans	: 1996	1999	Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Medeni Durum : Evli

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi : İngilizce, İyi

Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama	ve	Ayrılma Tarihleri	Çalışılan Kurumun Adı
1.	2007		2011	Balıkesir Üniversitesi
2.	2002		2004	Uludağ Üniversitesi

25 Mart 2011
Sibel SÜ ERÖZ