

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL YAPILARA ETKİLERİ

Halil Çakır

171101206

MEZUNİYET PROJESİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Esra Aksoylu

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2019

ÖNSÖZ

Duygusal zekânın örgütsel yapılarda önemi gün geçtikçe önemi artan, üzerine daha çok çalışma yapılan konularından biridir. Bu çalışmanın amacı duygusal zekânın örgütlerde ne gibi alanlarda kullanıldığının, duygusal zekâyâ sahip bireylerin örgütlere hangi katkıları sağladığını araştırılmasıdır. Bunu yaparken öncelikle duygusal zekânın ne olduğu tanımlanmış olup, akabinde örgütün tanımı ve yapısı araştırılmıştır. Son bölümde ise duygusal zekâ ve örgüt yapısından hareketle duygusal zekânın örgüt içerisindeki yeri ve önemi analiz edilecektir.

Kuşkusuz duygusal zekâ bilişsel zekâdan ayrı düşünülemez ancak duygusal zekânın modern organizasyonlarda iş bölümlendirmede, görev dağılımında, entegrasyonda yeni yeni kurgulandığı da bir gerçektir. Bireylerin duygusal zekânın gelişebilir bir şey olduğunu fark etmesi ve buna yatırım yapması da ancak duygusal zekâ kavramının yaygınlaştırılması ile olacaktır. Örgütler içerisindeki yöneticilerinde bu kavramı analiz etmesi ve kendisine bağlı çalışanları bu kavramın farkında olarak ve gerekli önlemleri alarak yönetmesi gerekir. Bu yüzden bu farkındalığın her örgütte yaygınlaştırılması, üzerine çalışılması çok önemlidir. Bu sayede örgüt içindeki bireylerin örgüte bağlılığı gelişirken, işlerin yapılma verimi de artacaktır. Rekabetçi günümüz dünyasında iş yerinde huzurlu olan bireylerin işe katkısının daha fazla olduğu bilinirken duygusal zekâ bazlı yönlendirilen işletmeler büyük avantaja sahip olacaktır. Bu çalışmada da duygusal zekânın örgütün dinamiğine etkileri tartışılacaktır.

Bu çalışma süresince hep yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Dilara Çayır'a sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Halil ÇAKIR

Mayıs, 2019

ÖZET

Halil akır
Yüksek Lisans Bitirme Projesi
İşletme Anabilim Dalı
Tezsiz Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Esra AKSOYLU
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Duygusal Zekânın Örgütsel Yapılara Etkileri

Günümüzde duygusal zekâ artık kavram olmaktan çıkıp örgütsel yapılarda dizayn edilen bir gelişim aracı haline gelmiştir. Gerek işe alım yapılırken gerek iş tasarımında duygusal zekâyâ sahip olabilen, yönetebilen bireyler seçilmeye veya örgüt içerisinde bu yeteneklerin gelişimine yönelik gelişim tasarımları yapılmaktadır. İnisiyatif alabilme, karşısındaki ile empati kurabilme, iletişim yeteneği, kendine güven artık şirketlerin iş tasarımında yer alan güçlü niteliklerdir. Bireylerin bilişsel zekâ yanında duygusal zekâyâ da sahip olması onlara örgüt içerisindeki kararlarda daha mantıklı ve doğru karar verebilme yeteneğini kazandırmaktadır. Duygusal zekâyâ sahip olan kişiler özellikle de yöneticiler aldıkları kararlarda daha gerçekçi ve örgüte daha faydalı kararlar alabilmektedir. Bu aslında bireylerin konuları sadece veriler ile değil duygular yani örgüt içerisindeki ve dışarısındaki paydaşların o kararları sahiplenmesi, inanması gibi çeşitli etkenleri düşünerek alması sayesinde daha iyi analiz etmesi ile olur. Bu çalışmada duygusal zekâdan hareket ile örgüt kavramını ve yapısına değinilerek duygusal zekânın örgüt içerisindeki yeri ve önemi tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Örgütsel Yapı, Bilişsel Zekâ

ABSTRACT

Halil ÇAKIR
Department of Business Administration
Master of Business Administration
Thesis Advisor: Dr. Esra AKSOYLU
Maltepe University Graduate School of Social Sciences, 2019

The Effects of Emotional Intelligence on Organizational Structures

Today, emotional intelligence is no longer just a concept and has become a development criteria designed in organizational structures. Both during recruitment and development process of individuals in the organization, human resources try to select best individuals who have emotional intelligence or they try to develop current individuals' emotional intelligence abilities. Taking initiative, empathizing with others, communicating ability, self-confidence are now strong skills that take part in business design of companies. The fact that individuals have emotional intelligence besides cognitive intelligence are able to make more logical and correct decisions within the organizations. This is actually based on when individuals better analyze the issues not only with data, but also by emotions thanks to better analysis by considering own age and believing of decisions by stakeholders inside and outside of the organization. In this study, the role and importance of emotional intelligence in the organization will be discussed by analyzing concept of emotional intelligence and organization structure.

Key words: Emotional Intelligence, Organization Structure, Cognitive Intelligence

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. DUYGUSAL ZEKÂ.....	2
1.1. Duygu ve Zekâ İlişkisi	2
1.2. Duygusal Zekâ Kavramı	2
1.2.1. Duygusal Zekâ Boyutları	3
1.2.1.1. Kendini Tanımak.....	4
1.2.1.2. Duyguları İdare Edebilmek	4
1.2.1.3. Kendini Harekete Geçirmek.....	5
1.2.1.4. Empati Kurabilmek	6
1.2.1.5. İlişkileri Yönetebilmek.....	7
1.2.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	8
1.2.2.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli	9
1.2.2.2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli	10
1.2.2.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	11
1.2.2.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli	11
1.2.3. Duygusal Zekâ (EQ) ve Bilişsel Zekâ (IQ) İlişkisi	12
1.2.4. Duygusal Zekânın Önemi	14
İKİNCİ BÖLÜM	16
2. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL YAPI	16
2.1. Örgüt Kavramı	16
2.2. Örgütsel Yapı	16
2.2.1 Örgütsel Yapının Önemi	17
2.2.2 Örgütsel Yapıyı Belirleyen Faktörler	17
2.2.3 Örgütsel Yapıda Bölümlere Ayırma	18
2.2.4. Örgütsel Yapıda Kademeler Arasındaki Farklar	19
2.3. Örgüt Teorileri Ve Örgütsel Yapı	20
2.4. Örgütsel Yapı Modelleri	21
2.5. Süreç Olarak Örgütsel Yapı	22
2.5.1.Farklılaştırma	23

2.5.2.Entegrasyon.....	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	25
3. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL YAPILARA ETKİLERİ.....	25
3.1. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ	25
3.2. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ Ve Önemi	26
3.3. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ Ve Karar Verme İlişkisi.....	28
3.4. Örgütsel Yapılarda İş Performansı Ve Duygusal Zekâ	30
3.5. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekânın Etkileri	31
3.6. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar	35
SONUÇ	39
KAYNAKÇA.....	41
ÖZGEÇMİŞ	43

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli.....	12
Şekil 2 Stratejik Karar Vermede Duygu ve Biliş Modeli	30
Şekil 3 Bireyin Grubu Etkileme Düzeyi	33
Şekil 4 Takımlarda Duygusal Zekâ	34

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Daniel Goleman Duygusal Zekâ ve Yapıtaşları	3
Tablo 2 Mayer ve Saloyev Duygusal Zekâ Modeli ve Yetenekleri.....	9
Tablo 3 Bar-on Duygusal Zekâ Boyutları ve Alt Boyutları.....	10

GİRİŞ

Duygusal zekâ günümüzün en çok tartışılan, üzerinde konuşulan özellikle iş hayatında insan kaynaklarının üzerinde çok fazla durduğu konulardan biridir. Duygusal zekânın örgütlerde ve şirketlerdeki incelenmesi ve bu konuya odaklanan stratejiler insan kaynaklarının ana faaliyet alanlarından biri olmaya başlamıştır son zamanlarda. Bu çalışmada duygusal zekânın örgüt içerisindeki yeri, önemi, örgütün duygusal zekâyâ sahip olan kişiler tarafından yönetilmesi veya örgüt içerisindeki kişilerin duygusal zekâyâ sahip olmasının örgütte ne gibi etkiler yaratacağı tartışılacaktır. Duygusal zekâyâ sahip veya bu yönünü geliştirebilen bireylerin bulunduğu işletmeler, insanlar birbiriyle anlaşabildiği, ortak bir amaç için hem bağımsız hem eşgüdümlü hareket edebildiği için daha verimlidir. Bu verim örgütün kazanımı anlamına geldiğinden tüm organizasyonlar duygusal zekâyâ sahip bireyler ile yol almak isterler. Organizasyonların var olan paydaşlarının duygusal zekâlarını geliştirebileceklerini ortamlar yaratması günümüz hayatında çok büyük önem arz etmektedir.

Bireylerin empati kurabilme, kendine güven, iletişim yetenekleri işletmeler için çoğu pozisyonda belirleyici olabilmektedir. Bu yeteneklere sahip kişiler gerek ekiplerini gerekse kendi görevlerini daha iyi yönetebilmektedir. Organizasyonlarda tek karar bilişsel zekâ ile alınırsa çoğu zaman eksik kalacak veya hatalı olacaktır. İyi bir yönetim iyi bir karar iyi bir süreç oluşturulması için organizasyonların insanların birbirlerini anladığı, iletişim kopukluklarının olmadığı, kişisel motivasyona ve inisiyatife izin veren, departmanların birbirleri ile iletişim ve bütünleşme halinde olduğu ortamlar yaratmalıdırlar. Bunun için de duygusal zekâyâ göre de tasarlanmış örgütsel yapılar şarttır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGUSAL ZEKÂ

1.1. Duygu ve Zekâ İlişkisi

Duyusal zekânın analiz edilerek kavramın tam olarak anlaşılması ileri aşamalarda yapılacak analizle konusunda büyük önem arz eder. Aslında duygu ve zekâ kavramlarının birbirleriyle çeliştiği genel varsayımı üzerinden hareket eden bugüne kadar ki teoriler işin özünün anlaşılmasında geç kalınmasına sebep olmuştur. Duyguların zekânın etkinliğini zedelediğinin düşünülmesi yapılan en büyük hatalardan bir olmuştur günümüz iş yaşamında. Duygular ile alakalı yapılan çalışmalar ‘ gereksiz’ ve ‘vasat’ olarak algılanır ve kayda değer bulunmazdı. Ancak 1960'lı yılların başından itibaren bazı araştırmacılar duyguların, kişilerin düşüncelerine ve davranışlarına rehberlik edebileceğini öne sürerek problemlerin çözümünde duyguların yardımcı olabileceğini savundular (Sharma ve Sehrawat, 2014:8-9) .

1.2. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ kavramının önemi günümüz dünyasında anlaşılmaya başlanmış gerek iş yaşamında gerek ise diğer sosyal bilimlerde aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır. Duygusal zekâ kavramının bu kadar önemli hale gelmesinde kuşkusuz Daniel Goleman'ın “Duygusal Zekâ” kitabının önemi yadsınamaz. Daniel Goleman bu çalışmasında, duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha fazla önemli olduğuna, duygusal zekâdan yoksun bireylerin gerek aile yaşamında gerek günlük hayatında gerek ise iş yaşamında başarısız olabildikleri sonucuna varmaktadır. Zekâ kavramı tarihsel olarak en fazla ele alınan konulardan biri olmasına karşın araştırmacıların duygusal zekâ kavramını ilk defa Goleman'ın çalışmasından sonra fark etmesi ilgi çekicidir. Bu noktadan sonra zekâ kavramı içinde duygusal zekâyı da barındırarak sorgulanmış ve dolayısıyla bireylerin zekâsını sırf matematiksel zekâyâ indirgeyen araştırmacıların tezleri çürütülmüştür.

“Daniel Goleman duygusal zekâyı, “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme” olarak tanımlamaktadır (Daniel Goleman, 1995: 51) . Duygusal zekâ bir anlamda kişinin kendi motivasyonunu dış kaynaklardan değil iç kaynaklardan karşılaması, duygularını kontrol altına alarak dışarıya nasıl isterse o şekilde yansıtması, kendini başka insanların pozisyonuna koyarak empati yapılabilmesidir.

1.2.1. Duygusal Zekâ Boyutları

Duygusal zekâ hakkında Daniel Goleman’ın sınıflandırması temel olarak aşağıdaki şekilde yer alır. Goleman’a göre duygusal zekâ kişilerde yer alan ve yer alması gereken 5 farklı yetkinlik ile ölçülür. Bunlar kendini tanıma (öz bilinç), kendini yönetmek, empati ve sosyal yetkinlikler olarak sınıflandırılır. Bu yetkinliklerin içerdiği belli başlı alt yetkinlikler aşağıdaki Tablo 1 ‘de verilmiştir (Daniel Goleman, 2002: 262-265, Goleman, 2014:368-369)

Tablo 1 Daniel Goleman Duygusal Zekâ ve Yapıtaşları

Boyutlar	Yapıtaşları
1. Kendini tanımak (Özbilinç)	Kişinin özgüven duyabilmesi Kişinin tarafsız bir şekilde kendini değerlendirebilmesi Kişinin kendisiyle barışık olabilmesi
2. Duyguları idare edebilmek (Kişinin kendi duygularını yönetmesi)	Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi Kişinin belirsizliğe karşı risk alabilmesi Kişinin değişimlere kolay adapte olabilmesi
3. Kendini harekete geçirmek (Kişinin kendisini motive etmesi)	Kişinin başarıyı istemesi Kişinin başarısızlık karşısında yılmaması Kişinin kendini yaptığı işe verebilmesi
4. Başkalarının duygularını anlamak (Empati kurabilmek)	Kişinin alanında uzmanlaşabilmesi Kişinin başka kültürlere sempati duyabilmesi Kişinin başkalarına yardım etmek istemesi
5. Sosyal beceriler (İlişkileri yönetebilmek)	Kişinin liderlik özelliklerine sahip olabilmesi Kişinin karşı tarafı ikna edebilmesi Kişinin grupları oluşturabilmesi ve onları yönetebilmesi

Kaynak: Daniel Goleman, 2002: 262-265, Goleman, 2014:368-369

1.2.1.1. Kendini Tanımak

Kendini tanımak belki de Goleman'ın yetkinlik tanımlarından en önemlisidir. Kişilerin kendini tanınması, limitlerini anlaması, hissettiklerinin farkına varması ve bir neden sonuç ilişkisi kurabilmesi kendini tanıma olarak tanımlanabilir. Kişilerin kendi istek ve arzularının farkına varması aslında bakıldığında gerçekten zor bir vasıftır. Kişiler kendi duygularını tanımlamakta zorlanabilir. Özellikle duygusu kıskançlık, hırs veya haset gibi kötü sınıflandırılan duygulardan biri ise bunu kendisine yakıştıramayıp kabullenemeyebilir. Kişinin ne hissettiğini anlaması ve neden sonuç ilişkisiyle analiz etmesi duygusal zekâ yetkinliklerinin başlangıç aşamasıdır. Bu noktadan sonra kişi ancak gerekli ise önlem veya aksiyon alabilecek hale gelir. Karar alma aşamasında duygularının farkına varan insanların daha sağlıklı karar almaları yadsınamaz bir gerçektir. Bazı olarak kendini tanımayı alan duygusal zekâ kavramı bu bazın üzerine diğer yapı taşlarını koyar. Kendinin tanımanın da kişi de 3 farklı aşaması bulunmaktadır. Bunlar; duygusal farkındalık, kendini doğru değerlendirme ve özgüvendir. Farkındalık yani bireylerin duygularını dışarıdan herhangi bir etkiyle değil kendilerinin farkına varabilmesi ve bu duygulardan kaynaklanan davranışlarını analiz edebilmesidir. Kendini doğru değerlendirme bireylerinin limitlerini bilebilmesi ve bu limitlerine göre hareket edebilme yeteneğidir. Bu noktada bilinçli olarak limitlerin aşılmaya çalışılması da bir aksiyondur elbette. Son olarak da özgüven kişinin kendini analiz ederek, kendini severek kendine karşı saygı duyabilmesi, başarılı olduğuna ve olacağına inanması, kendinden emin olmasıdır.

1.2.1.2. Duyguları İdare Edebilmek

Duygusal zekânın en önemli bileşenlerinden biri birinci aşamada fark edilen duyguların yönetilmesidir. Kişinin kendi duygularını kontrol edebilmesi çok önemli bir vasıf olmakla beraber kişiye duruma göre davranabilme yeteneğini kazandırır. Duyguları akıl süzgecinden geçirerek dışarıya istenilen şekilde yansıtma yeteneği hayatın her alanında kişiyi öne çıkarabilecek bir yetenektir. Kaldı ki birçok çalışmada bu yeteneğin sonradan da öğrenilebildiği görülmüştür. Burada önemli olan nokta kontroldür. Bu kontrollü duygu yönetimi sayesinde kişi farklı durumlarda farklı işlerle farklı insanlarla

farklı sorunlarla uğraşma yeteneğini kazanır. Üçüncü şahısların duygularından etkilenme oranı azalırken karar alma yetkinliği artar. Duyguları yönetebilmek hem olumlu durumlarla karşılaşıldığında hem de olumsuz durumlarla karşılaşıldığında üstün bir meziyet olarak kişiye geri dönecektir. Mesela olumsuz hatta üzücü bir durumla karşılaştığında bunun onun için bir sınav olduğunu buradan da öğrenecek şeyleri olduğunu düşünen insanlar hayatta daha güçlü, profesyonel hayatında daha kalıcı olmayı başarabilmiş kişileridir. Duygusal değişimlerine göre değil, mantık çerçevesinde duygularını analiz edebilen kişilerin günlük hayatı da diğerlerine oranla daha sancısız geçer. İnsanlar en çok öfke, kaygı, üzüntü ve kıskançlık gibi duyguları idare etmeye çalışırlar. Örneğin, birini kıskandığı için sürekli o kişiyle tartışan kişi bir süre sonra bu yaptığının hiçbir amaca hizmet etmediğinin farkına zaten varacaktır. Önemli olan daha başından bu duyguya kapılmayıp, iyi ilişkiler için çaba gösterilmesidir. Bu yetkinlik kişiye hem iş hem özel hayatında başarı getirir.

1.2.1.3. Kendini Harekete Geçirmek

İnsanların duygularını analiz etmesi her ne kadar kolay gibi gözüксе dahi aslında hiç kolay değildir. Duyguları bastırmak çoğu zaman kişinin kendini dış dünyaya kapatması ile sonuçlanır. Duyguların saklanması sonucu kişi dış ortamdan uzaklaşır. Bu sebeple iletişim kopuklukları, yanlış anlaşılmalara veya komple anlaşılmazlık oluşur. Bu noktada kişinin kendini motive ederek, duygularını harekete geçirmesi dışarıdan da belli ölçüde düşündüklerinin anlaşılabilmesi büyük önem arz eder. Sağlıklı ve net bir iletişim kuran bireyler diğer kişiler tarafından net anlaşıldığında belki de problemin büyük bölümü ortadan kalkar. Duyguların kontrol edilmesi bu noktada önem taşır. Yani zıtmış gibi görünse de kişi duygularını kontrol ederek karşı tarafın incinmeyeceği veya yanlış anlaşılmaya mahal vermeyecek şekilde kendini ifade ederse iletişim açısından çok büyük bir avantaja sahip olur. Duygularını kontrol eden kişi iş hayatında daha başarılı olma yönünde önemli adımlar atmış olur. Bunun sonuçlarını gerek iş gerek özel hayatında alan kişinin motivasyonu da artar. Kişinin kendini motive edebilmesi için içinde başarılı olmaya dair arzu ve istek bulunması gerekir. Kişiler ancak isteklerinin gerçekleşebileceği inancına sahip olduklarında harekete geçebilmektedir. Bunun için sabır ve çaba gösteren kişiler amaçlarına daha rahat ulaşırlar. Kaygıdan kaynaklanan sorunlarla başa çıkmayı

bilirler. Endişe, çaresizlik gibi olumsuz duygulardan kurtulmayı hedef edinen ve kendisini harekete geçirebilmeyi öğrenen bireyler daha üretken ve etkin olabilirler (Goleman, 2004: 3). Kişilerin başarıya ulaşmak için gösterdikleri çaba ve gayret iradeden gelir ve kişiyi hem iş hem özel hayatında başarılı kılar. Başarını doyumunu yaşayan kişiler ilerdeki hayatlarında başarıya olan inançlarını korumayı sürdürürler bu sayede hayat onlar için daha kolay hale gelir. Duygusal zekânın bu noktada önemi tartışılmaz çünkü kişi bu noktada yaptıklarını duygusal zekâ ile besler. Goleman isteklendirme konusunda kişilerin uygulaması gereken yöntemleri dürtüyü kontrol etmek, kötü düşünce ve duygulardan kurtulmak, düşüncenin olumlu olmasının anlamını karayabilmek, durumlara göre iyimserliği elinde tutmayı bilmek ve akışı yakalamak olarak tanımlamıştır (Goleman,2014:116-136). Motivasyonun ilk aşaması duyguları iyi bir amaç için yönetebilmeyi bilmektir. Bireylerin hareketlerini olumlu bir sonuca ulaşma amacıyla kendi duygularını motive etmesi, kendi duygularının gelecekteki amaçlarına ulaşacak şekilde şekillendirmesi ve herhangi bir problem ile karşılaşıldığında dik durabilmesi, davranışlarını problemi çözecek şekilde yönetmesi kendisini harekete geçirmesinin tam olarak kendisidir.

1.2.1.4. Empati Kurabilmek

Empati bireylerin başkalarının belli bir konu ile alakalı ne düşündüğünü anlayabilmesidir. En genel tanımıyla empati kişinin kendini karşısındaki kişinin yerine koyabilmesidir. Empati kişinin her bakış açısıyla karşısındakinin yaşadıklarını anlamasıyla aslında bir anlamda sorunun ne olduğunu anlaması ve iletişim tekniklerinde karşısındaki kişinin incinmeyeceği yanlış anlamayacağı şekilde kendi davranışlarını yönetebilmesidir. Empati için birinci aşama öncelikle kişinin kendini karşısındakinin yerine koyması daha sonra karşısındakinin düşünceleri anlaması en son aşamada ise geribildirim vererek karşısındakine düşünceleri aktarmasıdır (Dökmen,2013:157). Empati için ilk şart kendini, başkasının yerine koyma aslında bir anlamda o kişinin konumundan olaylara bakabilme olarak tanımlanır. Örneğin patronunuzun, eşinizin, çocuğunuzun açısından olayları ele almak gibi. Ardından o kişinin yerinden bakarak olayları tekrar düşünme ve onun yaşadıklarını anlama adımı gelir. Bu noktada hem bilişsel hem de duygusal etkilerin değerlendirilmesi gerekir. Son olarak da geri bildirim

verme aşamasına geçilir. Empati gösteren kişi, karşısındaki kişiye o olayla alakalı ne düşündüğünü söylemelidir. Bu aslında bir kontrol aşamasıdır. Empati kuran bireyler anladıklarının doğru olup olmadığını karşısındaki kişiye söyleyerek kontrol ederler. Bu olayların net anlaşılması ve ileride kurulacak iletişimin sağlıklı olması için en önemli aşamalardan biridir. Bu yetkinliği kazanabilen kişiler daha fazla anlayarak ve hareketlerini karşısındakinin açısından da değerlendirerek iş ve özel hayatlarında daha fazla yol alırlar.

1.2.1.5. İlişkileri Yönetebilmek

Duygusal zekânın son yetkinliği ilk dört aşamada anlaşılan ve kontrol edilen duygulara göre iletişim şeklini düzenlemektir. Bu aslında duygusal zekânın çıktısı olan son bölümdür. Bireylerin sosyal ortamda ilişkilerini sürdürebilmek, kendi varlığını ortaya koyabilmek, insanlarla ilişkilerinin devamlılığını sağlayabilmek için ilişkilerini yönetmesi gerekir. Mesela ilk dört aşamada kendisini tanıyan, duygularını anlayan kontrol eden, empati kurabilen bireylerin iletişimlerini güçlendirmesi çok daha kolay olur ve onlara birçok başarı getirir. Gerek özel gerek iş hayatlarında kendi varlıklarını çevrelerine çok daha rahat kabul ettirirlerken etraflarından saygı görececek konuma gelirler. Bu saygı onlara sosyal ortamlarında liderlik vasfını kazandırır. Böylece topluluğa hedef gösterip o yöne gitmelerini sağlayabilirler (Doğan ve Demiral, 2007: 217). İnsanları belli bir amaç için bir araya getirmeyi bilirler. Çünkü empati yetenekleri sayesinde insanlara nasıl bir hayal çizeceklerini, onlarla hangi iletişim araçları üzerinden hitap edeceklerini, hitabet dilini tüm etmenleri değerlendirerek iletişim kurarlar. Duygusal zekâlarının gereği duygularını nasıl dışa vurducaklarını bilirler. Diğer kişileri incitmeden, onların net anlayacağı şekilde duygularının dışarı vurulmasını kontrol edebilen kişiler sosyal hayatlarında başarılı olurlar. Bu aktarım aşamasında duygularını diğer insanların anlayacağı şekilde ifade eden üstelik başka insanların duygularını da harekete geçirebilen kişiler doğal lider olarak sosyal ortamlarda kabul edilirler (Goleman, 2004:90-91). Bu şekilde kişilerin kendilerini takip etmesi yolunda engelleri kaldırmış olurlar. İletişim becerileriyle insanları etkileri altına aldıklarında eskisinden çok daha fazla güçlü olurlar ve bu güç onlara her ortamda başarı getirir. İnsanların duygularına dokunmak bir anlamda onların birisinin arkasından ilerlemesi için gerekli en büyük etmendir. Bu

yeteneğe ve yetkinliğe sahip kişiler bunu kullanmasını bilir ve yönetirler sonucunda da istedikleri noktaya iletişim becerilerinin de yardımıyla ulaşırlar.

1.2.2. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ üzerine farklı zamanlarda yapılan birçok farklı çalışma vardır. Burada yapılan çalışmalarda odak noktası zaman zaman değişmektedir. Kimi araştırmacıları duygusal zekânın farklı yönlerine veya yerliliğini temel alan çalışmalar ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmalardan modeller ve sınıflandırmalar analiz edilmiştir. Duygusal zekâ modelleri önceliklerini bireylerin çevresindeki dünyayı nasıl kavradığını kendilerine nasıl kazanım yarattıklarını ve duygularını bu anlaşılan olay durum duyu ve düşünceye göre nasıl şekillendirdiklerini anlamaya çalışır ve analiz eder. Tüm çalışmalar analiz edildiğinde duygusal zekâ modellerinin iki tane temel varsayım üzerinden yürütüldüğü anlaşılır. Bunlar yetenek modeli ve karma modeldir. Birincisi olan yetenek modeli duygusal zekânın birinci bölümde anlatılan yeteneklerin bir toplamı olduğu varsayımı üzerine kuruludur. Duygusal zekânın sosyal ve iş hayatındaki yadsınamaz önemine vurgu yapılırken kişilerin akıl yürüterek de belli sonuçlara ulaşabileceğini söyler. Diğer model olan karma model daha genel kabul gören bir model olup duygusal zekânın birçok farklı bileşenden oluştuğunu savunur. Sosyal yetkinlikleri de duygusal zekânın bir parçası olarak görür. Davranışların duygusal zekâdan kaynaklandığını savunur (Cobb ve Mayer, 2000: 15). Duygusal zekânın başarı için en önemli etmenlerden biri olduğunu kişilerin hayatlarını duygusal zekâ ile çok daha kolay hale getirdikleri görüşü hâkimdir.

Bu çalışmada duygusal zekâ ile alakalı aşağıdaki modeller anlatılacak olup genel bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

- Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli
- Bar-On Duygusal Zekâ Modeli
- Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli
- Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

1.2.2.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey duygusal zekâ modellerinin öncülerinden kabul edilir. Geniş çapta çalışmalardan sonra ortaya koydukları model birçok sonraki araştırmacı tarafından referans alınmıştır. Mayer ve Salovey modelinde duygusal zekâ kadar önemli olan bir başka kavram ise sosyal zekâdır (Stein ve Book, 2000:16). Modellerinde duygusal zekâ sosyal zekâ ile birlikte açıklamışlardır. Bunlar içinde sosyal zekâ da en az duygusal zekâ kadar önemlidir ve bu iki kavramı iç içe düşünmüşlerdir. Duygusal zekânın bileşenlerini birer yetenek olarak tanımlamışlar bu yeteneklerden yola çıkarak bir model kurmuşlardır. Aslında ilk baştaki çalışmalarından farklı bir noktaya evrilen bir çalışmadan bahsedebiliriz Mayer ve Salovey modelinde. Tanımdan sonra kişiliğinden önemini vurgulayan sonraki çalışmalarında duygu ve aklın eşlenikliğinden bahsederek modeli şekillendirmişlerdir. Daha sonra kişilik etkisinden arındırılan modelde bilgiyi işleyebilme yeteneğine ve zihin becerileri üzerine yoğunlaşan tamamen yepyeni bir modelde karar kılmışlar çalışmalarını bunun üzerine kurmuşlardır. Bu modelin dört farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar duyguların algılanması ve ifade edilmesi, duyguların düşünce içinde çözümlenmesi, duyguların anlaşılması ve analiz edilmesi ve son olarak da duyguları yönetmek ve düzenlemektir (Mayer, 2004:199).

Tablo 2 Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli ve Yetenekleri

Boyutlar	Yetenekler
1. Duyguların Algılanması ve İfade Edilmesi	Kişinin kendisinin ve başkalarının uyarıcılarının algılama becerisi
2. Duyguların Düşünce İçinde Özümsemesi (Duygu Düşüncede Kaynaştırma)	Duyguları bilişsel süreçlerde algılama, yaratma, kullanabilme ve hissetme
3. Duyguların Anlaşılması ve Analiz Edilmesi	Duygusal bilgiyi anlama, duyguların karmaşıklığını analiz edebilme
4. Duyguları Yönetmek ve Düzenlemek	Duyguların yönetilmesi ve ilişkilerde kullanılabilmesi

Kaynak: Brackett ve Salovey, 2006: 35-37

1.2.2.2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ hakkında önemli çalışmalardan biri de Reuven Bar-On'a aittir. Bar-On duygusal bölüm 'emotional quotient-EQ' kavramını ilk defa kullanan kişi olması sayesinde de ün kazanmıştır. Bar-On modelinde bireyler çevreden gelen taleplere kendilerine has cevap vermede yetkindir. Bunu yaparken bireyler kişiliklerinden, sosyal yetkinliklerinden, duygusal algılama yeteneklerinden yardım alırlar. Çalışmalar bu yeteneklerin birbiriyle hareketlerine veya bazen de çelişkileri üzerine yoğunlaşır (Bar-On, 2010: 57). Bar-On'un çalışmaları Mayer ve Salovey modelinde referans olsa da birçok noktada birbirlerinden ayrılırlar. Her iki yaklaşımda bilişsel zekânın önemini de kabul eder fakat Salovey ve Mayer öncelikle duygusal yetkinlik ve davranış özelliklerine odaklanırken Bar-On duygusal ve sosyal zekâ etkileşimi ile daha fazla içli dışlıdır. Üstelik Bar-On modelini günlük hayat ile de desteklemektedir. Bar-On duygusal zekâ için bir ölçme metodu kullanarak kendinden önceki çalışmalardan ayrılır ve kendi çalışmasının üne kavuşmasını sağlar. Bar-On duygusal zekâ ölçmek için bir test metodu kullanmış ve bunun sonuçlarını analiz ederek modelini kurgulamıştır.

Bar-On'un duygusal zekâ modelinin fark alt bileşenleri vardır. Bunlar kişiye dönüklük (intrapersonal), kişilerarası durum (interpersonal) uyum sağlayabilme (adaptability), genel ruh hali (general mood) ve stres yönetimidir (stress management).

Bar-On modelindeki duygusal zekâ boyutları ve onları oluşturan alt boyutların yer aldığı yetenekler Tablo 3 'te yer almaktadır:

Tablo 3 Bar-on Duygusal Zekâ Boyutları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Alt Boyutlar
Kişiye Dönüklük	Bağımsızlık, Kendini Gerçekleme, Kararlılık, Kendine Saygı, Duygusal Benlik Bilinci
Kişilerarası Durum	Sosyal Sorumluluk, Kişiler Arası İlişkiler, Empati
Uyum Sağlayabilme	Esneklik, Gerçekçilik, Problem Çözme
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hâli	Mutluluk, İyimserlik

Kaynak: Bharwaney, 2011: 3

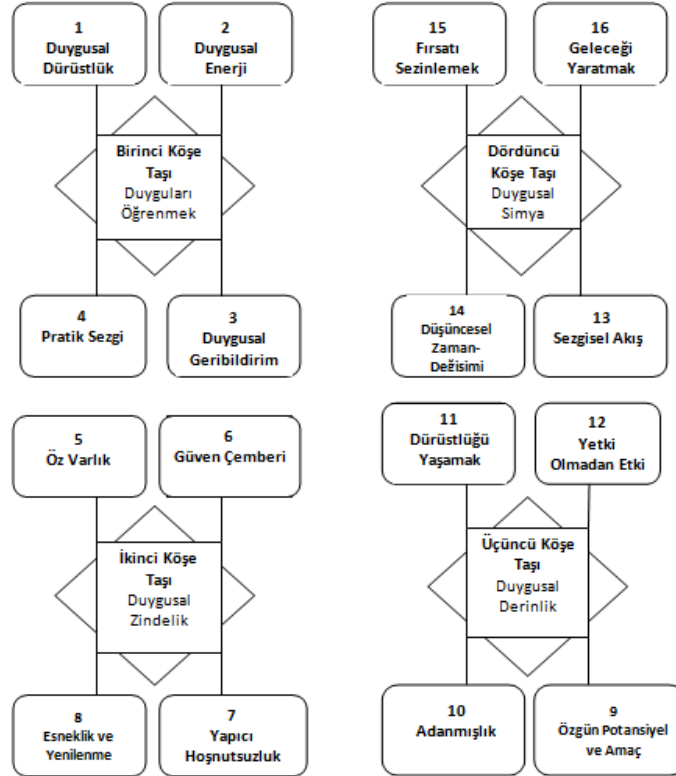
1.2.2.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Daniel Goleman belki de duygusal zekâ modelleri konusundaki en ünlü araştırmacılardan biridir. Goleman'ın çalışmaları bu çalışmanın da ana esinlendiği çalışmalardan belki de en önemlisidir. Daniel Goleman'da kendinden önceki araştırmacılar gibi duygusal zekâ kavramı üzerine yoğunlaşarak çalışmalarını şekillendirmiştir. Mayer ve Salovey nasıl yeteneklere odaklanmış ise Goleman da duygusal zekânın örgüt ve kurum kültürü üzerine etkilerine ve liderlik vasfını nasıl etkilediğine değinerek çalışmasını oluşturmuştur. Daniel Goleman 1995 yılında çıkardığı "Duygusal Zekâ" isimli kitabıyla duygusal zekâyı tanıtan bir deprem etkisi yaratmıştır. Aslında duygusal zekânın farklı çevreler tarafından fark edilmesi Goleman sayesinde olmuştur diyebiliriz (Pektaş, 2013:32). Goleman modelini kurarken bir üniversite giriş sınavına katılan bir öğrencinin matematik alanında tam puan almasından hareket eder. Bu öğrenci aldığı bu puanla ileride başarılı bir hayata sahip olacağını garantilemiş olamaz. Dahası bu öğrenci bu matematik puanı ile matematik alanında başarılı olacağını dahi garanti etmiş olmaz. Hayatta başarılı olmak için bu öğrencinin diğer sosyal yetkinliklere de ihtiyacı vardır. Bu geri kalan özellikleri duygusal zekâ yetkinlikleri olarak tanımlar. Goleman'a göre bu öğrenci eğer sorunları yönetebilme, kendini motive edebilme, planlarını uygulayabilme iradesini gösterme, hareketlerini belli bir amaca ulaşacak şekilde düzenleyebilme, duygularını analiz ederek, kötü duygularının farkına varıp onları düzenleyebilme ve empati kurabilme yeteneklerine sahip değil ise bu sınavdaki başarısı onu hayatta da başarılı kılmayacaktır (Goleman, 2014: 62:63). Goleman'ın yetkinlikleri öz bilinç, duyguları yönetebilmek, bireylerin kendisini bu duyguları analiz ettikten sonra hareketlerini yönetmesini sağlamak empati kurarak ilişkilerini şekillendirebilmektir.

1.2.2.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Ayman Sawaf'ın modelini diğerlerinden ayıran yön aslında Ayman Sawaf'ın bir sosyal bilim araştırmacısı değil uluslararası çalışan bir yönetici olmasıdır. Sawaf'ın modeli iş yaşamını da bilen biri tarafından yapıldığından gerçekçi temelleri yüksek bir çalışmadır. Robert K. Cooper birlikte yayınladıkları "*Liderlikte Duygusal Zekâ*" isimli kitaplarında Cooper ve Sawaf beraber iş yaşamı üzerine bir çalışma yapmışlardır. Cooper

ve Sawaf kitaplarında duygusal zekânın iş yaşantısında karar verme, liderlik, stratejik ve teknik basamaklar, açık ve doğru iletişim, müşteri bağlılığı, inovasyon ve yenilik gibi konulara odaklanmışlardır Onların modeline göre duygusal zekâ dört bileşeni olan bir yapıya sahiptir. Duygusal zekânın iş hayatındaki yansımalarına odaklanan model duygusal zekâyı şirket içinde inceler ve dört ana on altı alt başlıkta modeli çözümler. Bunlar Şekil 1’de detaylı olarak gösterilmiştir (Cooper ve Sawaf, 2000: 35).



Şekil 1 Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Cooper ve Sawaf, 2000: 35.

1.2.3. Duygusal Zekâ (EQ) ve Bilişsel Zekâ (IQ) İlişkisi

Duygusal ve bilişsel zekâyı birbirinden ayıran çalışmalar uzun süredir yapılıyor. Duygusal zekânın önemi anlaşılmadan önce bilişsel zekânın başarılı olmak için ana ve yeter faktör olduğu savunuluyordu. Duygusal zekâ çalışmaları 19. Yüzyılda başlamış olup, hatta günümüzde bilişsel zekâdan daha fazla üstünde durulan bir kavram haline

gelmeye başlamıştır. Duygusal ve bilişsel zekâ Goleman'ın "duygusal zekâ" isimli kitabında duygusal ve akılcı zihin olarak tanımlanmıştır (Goleman, 2014: 35). Akılcı zihin aslında basitçe anlatmak gerekirse olayları kavrama yeteneği olarak tanımlanabilir. Duygusal zekâ daha kırılğan, hassas ve ateşlidir. Hatta mantık ile düşünülduğünde yapılmayacak şeyler duyguların yönlendirmesi ile yapılabilmektedir. O yüzden duygular tehlikedir, yönetmek gerekir. Yönetmeyi başarabilen kişiler her alanda başarılı olma ihtimallerini arttırırlar. Goleman'a göre bilişsel ve duygusal zekâ bileşimi günlük ve iş yaşamımızda aldığımız kararların kaynaklarıdır. Duygusal ve bilişsel zekâ yapı olarak birbirinden çok farklıdır. Bilişsel zekâ da kavramın sınırları net iken duygusal zekâ kavramının sınırları daha geniştir. Bilişsel zekânın gelişim evresi ergenlik döneminin sonlarında biterken, duygusal zekâ hayat devam ederken gelişmeye devam eder. Duygusal zekâ sürekli öğrenilen bir yetkinliktir. Kişi tüm ömrü boyunca duygusal zekâ yetkinliklerini öğrenebilir ve geliştirebilir. Üstelik duygusal zekâ bilinçli şekilde de bireyin kendisi tarafından da geliştirilebilir. Kişinin bilişsel zekâ seviyesi yılar içinde büyük değişim göstermezken duygusal zekânın gelişimi hiç durmaz. Bilişsel ve duygusal zekâ her ikisi de insan için gereklidir ancak sadece bilişsel zekâyâ sahip bireyler örneğin çok iyi matematik problemi çözerlerken nasıl çözdüklerini anlatmaktan yoksun kalırlar. Bilişsel zekâ kişilerin bilgi birikimlerinin yüksek olmasını sağlayabilir ancak bunu duygusal zekâ kullanarak çevresindekilere aktarma konusunda eksik kalırlarsa bilişsel zekâlarının yüksek bilgi birikimlerinin çok olması bir şey ifade etmez, yine toplum içinde kabul görme seviyeleri duygusal zekâsı yüksek olan kişilere oranla çok daha az olur. Bilişsel zekâsız duygusal zekâ, duygusal zekâsız bilişsel zekâ düşünülemez (Aslan, 2013: 38).

Duygusal zekâsı gelişmiş bireyler toplum içinde daha fazla kabul görürler bu onların ilişki yönetebilme yetenekleriyle doğru orantılıdır. Sosyal ilişkilerinde daha başarılı olan bu bireyler ilişkilerinde daha açık, kararlarında daha cesaretli, sosyal ortamlarda daha dışa dönük, yaşadıkları ortamdan mutlu kişilerdir. Duygularını ifade etmekte bir zorluk yaşamazlar. Hayata karşı olumlu tutumları onlara olumlu ortamlar yaratır, daha net iletişim kurabilirler. Bu noktada başarı yönünde onların ayakları altında daha fazla imkân vardır. Çünkü yeteneklerinin karşı taraftan algılanmasını sağlarlar. Bilişsel zekâlarını kullanmakta daha yeteneklidirler. Yeteneklerini aktarabilirler. İş karmaşıklıkça da duygusal zekânın önemi artar (Abraham, 2004: 129-

130). Bu anlamda aslında duygusal zekânın zaman zaman bilişsel zekânın dahi önüne geçtiği söylenebilir.

Kişilerin başarısına olan katkıları bakımından duygusal zekâ ve bilişsel zekâ analiz edildiğinde ortaya belli sonuçlar çıkmıştır. Bunlar, Stein ve Book'un 2003 yılında yaptıkları araştırmaya göre bilişsel zekânın başarıya etkisinin %1 ile %20 arasında bir bölüme karşılık geldiği, duygusal zekânın başarıya etkisinin ise %27 ile %45 arasında bir bölümü ifade ettiği bulunmuştur (Savaş, 2012: 140). Buradan bakıldığında açıkça görülmektedir ki duygusal zekâ başarı da bilişsel zekâyâ oranla daha büyük önem arz eder. Şirketler artık mülakatlarında duygusal zekâyı ayırıcı testler de uygulamaktadır. Özellikle iş hayatında kendini ifade edebilen, kendini tanıyan, düşüncelerini aktarabilen bireyler öne çıkmaktadır. Bu açıdan şirketler empati yeteneği olan ve duygularını yönetim, iletişimleri duygusal zekâ temelinde kuran bireyleri işe alım sürecinde tercih ederler.

İş hayatlarında başarılı olmak isteyen bireyler duygusal zekânın öneminin farkında olmalı ve kariyer planlarını buna göre de şekillendirip kendi üstün ve üstün olmayan duygusal zekâ özelliklerini analiz etmelidirler. Bireyler kendi kendilerine duygusal zekâlarını artırıcı faaliyetlerde bulunmalı duygularını kontrol altına almaya çalışmalıdırlar. Bu açıdan yalnızca bilişsel zekâlarına güvenerek yola çıkan bireylerin yolun bir yerinde yolda kalma olasılıkları daha yüksektir. Bunun yanında bilişsel zekâlarını ve duygusal zekâlarına aynı anda güvenen bireylerin daha fazla yol alacağı kesindir çünkü bu iki kavram birbirlerini tamamlar niteliktedir (Maboçoğlu, 2006: 21).

1.2.4. Duygusal Zekânın Önemi

İş hayatında özellikle yöneticilik seviyesinde bireylerden hem işi hem arkadaşlarını hem süreçleri idare etme yeteneği beklenir. Bu yeteneğin ana yapıtaşı tabii ki duygusal zekâdır. Bazı bireyler iş hayatında sorumlulukların altında ezilirken ve sürekli şikâyet ederken bazıları ağır iş yükünden ve sorumluluklarının yüksek olmasından zevk alır adeta bunu bir aşamaları geçilen oyun halinde düşünür. İşte bu öngörüye sahip bireyler iş hayatlarında daha başarılı ve üst konumlarda olurlar. Çünkü etrafına mutsuzluk yayan bir bireyi kimse ne iş arkadaşı olarak görmek ister ne de yöneticisinin onu de

motive etmesine tahammül edebilir. Şirketler artık insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapmaktadır. Bu yüzden de çalışanlarını sadece uzmanlık ve bilgi seviyesine göre değerlendirmek yerine duygusal zekâsı yüksek çalışanları ayırt etmeye ve onları şirketin geleceğini için önemli pozisyonlara getirmeyi tercih ederler. Çünkü şirketin devamlılığı süreçleri ve iş arkadaşlarının belli bir amaç için örgütleyebilen kişilere bağlıdır. Kendi motive etmekle kalmayıp diğer bireylere de bu motivasyonu aktarabilen kişiler en yüksek yöneticilik yeteneğine sahip olmuş demektir.

İş yaşamında her alanda duygusal zekâ gün geçtikçe önemini artırıyor. Bunu terfi gibi durumlarda görmek bir yana en başlangıç pozisyonunda dahi artık duygusal zekâya sahip çalışanlar aranıyor. Mesela bir satışçının en önemli vasıflarından biri duygusal zekâ olarak tanımlanıyor artık. Çünkü bir satışçının sattığı ürün hakkında bilgi seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun müşterisine aktarabildiği kadar bilgisi vardır aslında. Bu yüzden satışçının müşterinin ne beklediğini algılaması bunu karşı tarafa aktarırken karşı tarafın anlayabileceği cümleler kurması, farklı müşterilere farklı davranabilmesi, müşteriler arasındaki farkları anlayabilmesi aranıyor yetkinlik sıralamasında. Günümüzde işveren çalışanlarında duygusal ve bilişsel zekânın her ikisinde de olmasını istiyor (Baltaş, 2013: 50).

Kısaca duygusal zekâ başarıya giden yolda en az bilişsel zekâ kadar önemli olup zaman zaman daha önemli hale gelmektedir. Duyguları yönetebilmek sonradan da kazanılabilen önemli bir duygusal zekâ yetkinliğidir. Bireyler iş hayatında başarılı olmak istiyorlarsa kendi duygusal zekâ yeteneklerine yatırım yapmalı ve bu alanda kendilerini geliştirebilmelidir. Kişiler davranışlarını duygularını kontrol ederek yönetebilmeli, dışarıya aktarılacak davranışların kontrolünü ellerinde tutabilmelidir. Empati ile çevrelerindeki insanların duygu ve düşünceleri anlayabilmeli, tüm bunları değerlendirerek iletişim yönlerini kuvvetlendirebilmelidir. Ancak bu şekilde iş ve özel hayatlarında başarıya ve doyumuna ulaşırlar ve sorunları aşarak, birkaç farklı açıdan olaylara bakarak doğru neticelere varabilirler (Şenel, 2013:2).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL YAPI

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı birçok farklı sosyal bilimci tarafında farklı zamanlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütler belli sayıdan oluşan bireylerin, kalıplaşmış ve standart hale gelmiş eylemlerinin bir bileşkesidirler. Örgütler bir takım insanın belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesiyle oluşan topluluklardır. Örgütler, belli sayıdan oluşan bireylerin, kalıplaşmış ve standart hale gelmiş eylemlerinin bir bileşkesidirler (Katz ve Kahn, 1977: 18). Örgütlerin belli Örgütlerin yapıtaşları belli bir çerçevede çizilen, önceden belirlenmiş kuralları uygulan insanları yapısında toplamasıdır. Örgütlerde her insanın görev ve sorumlulukları vardır ve örgütler yaşayan yapılardır. İnsanlar kendi sorumluluklarını yerine getirirken işbirliği yaparlar ve sonucunda ortaya bir hizmet veya ürün çıkar. Örgüt içerisinde bulunan kişilerin davranışları ve sınırları çoğu zaman çizilir. İnsanlar bu davranışlara göre hareket ederler. Bu sayede organizasyonda bir görece ilerleme sağlanır ve koordinasyon oluşur.

2.2. Örgütsel Yapı

Yapı (structure) sözcüğü, Latince yapan, inşa eden anlamına gelen structor kelimesinden gelmiş olup, Robert sözlüğünde “genellikle sürekli ve bir bütün özelliklerine sahip karmaşık bir sistemin bölümlerinin düzenlemesi” olarak tanımlanır. Örgüt yapısı ise bir örgütün yapıtaşlarının yerini ifade eden kavramdır. Örgüt yapısı bir örgütün genel olarak işleyişini için gerekli bileşenlerin nasıl sınıflandırıldığını açıklar.

Örgütlerde belli bir amaca hizmet eden birimler düzenli bir şekilde bir araya gelir ve faaliyetlerini devam ettirirler. Bu düzenli çalışmanın sonucunda örgüt bir amaca hizmet eder. Örgütlerde önemli olan farklı birimlerin hareketlerinin arasındaki eşleme olup bu eşleme bir kurallar bütünü ile desteklenir. Bireyler örgüt içinde rollerine uygun davranırlar ve sorumluluklarını yerine getirirler ve sonucunda da örgüt tüm bileşenleriyle beraber bir kazanım elde eder.

2.2.1 Örgütsel Yapının Önemi

Örgütsel yapı örgüt içindeki yetki ve rol dağılımını tanımlar. Örgüt içindeki herkes belli yetkilere sahiptir çoğu zaman bu yetkilerin kapsamı liyakat ile tanımlanır. Amaç uğruna yapılacak faaliyetlerin belli bir düzen içinde gitmesi için yapının olması şarttır (Ülgen, 1997: 49). Örgütün amaca ulaşmak için baş etmek zorunda olduğu görevler yapı içinde dağıtılır, yönetim aygıtlarının kimden kime çevrileceğini, aktarılacağını yapının kendi tanımlar. Örgütler zaman zaman yönetimin ve yürütmenin kolaylaşması açısından alt birimlere de bölünebilir. Örgütlerin alanındaki yenilikleri takip edebilmesi için zaman zaman genişleyen zaman zaman da daralan örgüt yapısı sistematığı uygulanır. İnovatif gelişmeye açık örgütler daha kolay yönetilebilirler ve daha kalıcı yapılar olarak ayakta kalırlar. Örgüt içinde astlık üstlük ilişkisi tanımlanır. Görevlerin dağıtımında üstten alta bir akış vardır. Bu sayede örgüt içinde yönetici kadrosu ve operasyonel kadro olarak iki ana sınıf bulunur.

Örgütsel yapı hem amaca ulaşmada görevin belli bir bölümünü yapması dolayısıyla verimli bir şekilde çalışmasını hem de kişilerin kendi başarılarına ulaşacakları yolda bir rehber niteliği görevi gördüğünden kişisel başarıya da hizmet eder (Can, 2005: 176).

2.2.2 Örgütsel Yapıyı Belirleyen Faktörler

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler; amaç, işbölümü ve uzmanlık formalleşme derecesi, örgütteki kademe sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık derecesi, departmanlaşma, emir komuta ve kurmay organlarının oluşturulması, komite ve gruplar, iletişim kanalları ve şekli olarak belirtilmiştir (Koçel, 2011: 184).

Örgütsel yapının boyutlarında önemli olan etkenler uzmanlık, yönetim, koordinasyon, denetleme, şekillendirme ve departmanlaşmadır. Bu etmenler bir örgüt yapısında görevlerin nasıl dağıtılacağını belirlemede, dağıtılan görevlerin yapılaş şeklinin ve kimin tarafından yapılacağını tanımlanmasında, görevin yapıldıktan sonra kim tarafından ne şekilde ve hangi zaman aralıklarında kontrol edileceğinin tanımlanmasında ile yarayan unsurlardır.

Örgütsel yapılardaki karmaşıklık örgütten örgüte değişmektedir. Buradaki kritik konu bu boyutlar arasındaki ilişki olup, her örgüt için farklıdır. Bu da boyutların farklı konumlandırılmasında kaynaklanan bir değişikliktir. Her örgüt kendi boyutlarını ve arasındaki ilişkiyi kendisi belirleyerek bir sistematik kurar ve iş yapılarını buna göre şekillendirirler.

2.2.3 Örgütsel Yapıda Bölümlere Ayırma

Örgütsel yapıda sınıflandırma için farklı teknikler mevcuttur. Bunlar fonksiyon temeline göre, sayı temeline göre, bölge temeline göre, mamul temeline göre, müşteri temeline göre, zaman temeline göre, süreç ve makine temeline göre.

Fonksiyonel bölümlendirme işletmenin faaliyetlerinin belli bölümlere ayrılması sonucu belli alt birimlerin bu alt fonksiyonlardan sorumlu olması esasına dayanan bölümlendirme yöntemidir. Ana esas uzmanlık alanı belli olan alt birimlerin bir iş bölümü çerçevesinde bir araya gelmesi ve işi yapmasıdır. Burada görevler birbirlerine çok yakın olup alt birimler eşlenik çalışırlar (Gürüz ve Gürel, 2004: 149). Çoğu zaman bir birimin çıktısı diğerinin girdisi olur.

Organizasyonlarda özellikle organizasyon sayıca fazla elemandan veya alt birimden oluşuyorsa sayı temeline göre bölümlendirme yöntemi kullanılır. Alt birimlerin ayırımında eleman sayısından gidilir ve belli sayıda kişi belli bir alt birimin yaptığı işten sorumludur. Bu özellikle fabrika gibi el becerisi isteyen işlerde uygulanan bir yöntemdir (Akat, 2002: 240). Bireylerin tek tek bilgi ve becerileri dikkate alınmaz böyle bir bölümlenmede. Önemli olan bir birimin parçası olmaktır.

Bölgesel temele göre bölümlenmede işin lojistik tarafı düşünülerek belli bölgede konumlanmış kişilerin o bölgeye yakın konumdaki görevlere daha rahat ulaşacağı prensibine dayanır. Görevler bölge özelinde tanımlanır ve bölgenin yönetimi de yine o bölgedeki bir yönetici tarafından gerçekleşir. Geniş alana yayılmış organizasyonlarda daha çok uygulanan bir yöntemdir.

Farklı ürünler üretilen bir işletmede genellikle ürüne göre bölümlenme stratejisi izlenir. Çünkü her alt birimin uzmanlığı önemlidir ve herkesin en iyi yaptığı işi yapması istenir bu yöntem ile. Örneğin, hem çamaşır makinası hem de bulaşık makinası üreten bir işletme düşünelim. Birimlerin uzmanlıkları farklı olduğundan ve yapılan işin hatasız olmasının istendiği durumlarda bulaşık makinasında uzmanlaşan personelin yalnızca

onun sürecinde yer alması, çamaşır makinası üreten ekibin ise sadece çamaşır makinasından sorumlu olması istenir ve tercih edilir. Ürün temeline göre bölümlenmedeki risk her birimin ürünü farklı olduğundan izlenecek strateji, yönetim vs. gibi alanlarda bütünleşme sorununa neden olma ihtimalidir (Sökmen, 2010: 18).

Müşteri temeline göre bölümlenme metodunda asıl olan müşteridir. Örneğin, bir satış şirketini ele alacak olursak müşteriyi tanıyan, müşterinin istek ve ihtiyacını bilen kişiler müşteriye göre değişebiliyor olabilir. Belli bir satış temsilcisinin bir müşterinin tüm işlemleri yönetmesi bu sisteme en güzel örneklerden birini oluşturur. İşletme bu şekilde müşteri memnuniyeti en üst düzeyde tutmayı ve isteklere hızlı cevap vermeyi amaçlar. İşletmenin tekrarlayan işlemlerinin bölümlendirilmesi metodunda zaman temelli bölümlenme kullanılır.

Vardiya sistemine göre çalışan işletmeler zaman temeline göre bölümlenmeye en iyi örnektir. Burada yine yapılan işin kişi becerisine değil sürekliliğe odaklandığı bir bölümlenme modelidir (Şimşek, 2010: 161).

Üretim işletimin niteliğine ve üretim gerçekleşirken kullanılan tüm yardımcı madde ve araçlara dayanılarak bölümlenmiş organizasyonların süreç temeline göre bölümlenme metodundan yararlanır. Bu tarz işletmeler genellikle süreç ağırlıklı çalışırlar. Çoğu zaman fonksiyonel bölümlenmede olduğu gibi bir alt birimin çıktısı diğerinin girdisi olur.

2.2.4. Örgütsel Yapıda Kademeler Arasındaki Farklar

Örgütsel yapının ilkeleri iş dağıtımı ve uzmanlık, emir komuta zinciri, ast-üst sınıflandırması, kontrol süreçleri, sorumluluk ve yetkilerin tarif edilmesi gerektiğinde yetkilerin devredilebilmesi ve verimlilik olarak sayılabilir.

Her örgütte ast kademelendirme sistemi uygulanır ve bu kademelendirme onay mercilerinin tanımlanması, departmanların onay alacakları birimlerin veya kişilerin belirlenmesi açısından büyük önem arz eder. Bir işletmede temel olarak üç kademe vardır. Bunlar üst yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademedir.

Bir örgütün amaçlarını belirleyen, stratejik konumlandırmasını yapan politikalarına karar veren merci üst yönetimdir. Üst yönetim direkt olarak şirketin

geleceğinden, varoluşundan, gelecekte bulunmak istediği noktaya karar veren birimdir. Tüm örgütsel hedef ve işleyişin kararı onlara aittir. Organizasyon tamamen bu amaçlara ulaşmak için faaliyetlerini devam ettirir. Alt birimlerde çalışanların görev tanımları üst yönetimin belirlediği hedeflere ulaşmak için şekillendirilir. Üst yönetim bir anlamda geminin kaptanıdır.

Orta düzey yönetim, örgütte üst yönetim ile alt yönetim arasında köprü görevi görür. Orta düzey yönetim birimleri üst yönetim tarafından belirlenen stratejileri alt birimlere iletmek ile politikaların uygulanmasını sağlamakla ve denetlemek ile yükümlüdürler. Ana kararlar üst yönetim tarafından alınsa da bu politika ve amaçlara nasıl hangi metot ile ulaşılabileceği kararı orta düzey yöneticilere bağlıdır (Dinçer ve Fidan, 2003: 30).

Alt düzey yönetim işletmenin üretim faaliyetlerindeki ilişkileri tanımlar ve hangi işin, kim tarafından, hangi şartlarda, nasıl yapılacağını ortaya koyar. İş planı bu kapsamda değerlendirilir. Orta düzey yöneticilerden gelen kararlar alt birimlere iletilir ve işin alınan kararlar doğrultusunda yapılması sağlanır.

2.3. Örgüt Teorileri Ve Örgütsel Yapı

Örgüt teorileri klasik ve neo-klasik ve modern olmak üzere ana olarak üç ana başlıkta toplanabilir.

Klasik teori tanımlanırken üç farklı temel yaklaşım da tanımlamak gerekir. Birincisi yani bilimsel yönetim insanı üretimin bir faktörü olarak görür, yani insan aynı bir makine gibi üretim araçlarından bir tanesidir ve yönetilmesi gerekir. İkincisi ise bu yönetim işleminin belli kaidelere bağlanması gerekliliğidir. Klasik teoride verimlilik esaslı yaklaşım öne çıkar. Önemli olan ortaya çıkan ürünün maliyeti düşük, kaliteli ve en az maliyet ile üretilmesidir. Klasik teoride günümüzün aidiyet, bağlılık gibi kavramları önemli değildir. Taylor bilimsel yönetim yaklaşımını işi yaparken en iyi yolu bulmak, işi yapacak en iyi insanı bulmak işçiye kendini geliştirme fırsatı vermek ve görev dağıtımını yapmak olmak üzere dört ilkeyle açıklamıştır (Can, 2005: 46) :

Klasik teoriye bir basamak olan yönetim süreci yaklaşımında iyi bir örgütün nasıl olması gerektiğine odaklanılır. Bu teorinin en büyük temsilcilerinden Fayol'a göre üretim faaliyetleri, tedarikçi zinciri, finansman faaliyetleri, güvenlik ve yönetme şekli faaliyetlerinden oluşur (Tosun, 1974: 194-196).

Diğer bir yaklaşım ise bürokrasi yaklaşımıdır. Bürokrasi yaklaşımının en büyük temsilcilerinden birisi olan Weber'e göre işletmeler kişilere göre değil, sisteme göre yönetilmeli, kişiler değişse dahi işletmenin faaliyetinde bir azalma olmamalıdır (Taslak ve Kara, 2009). Organizasyonların hatta devletlerin kişilere değil, sisteme bağlı olması günümüz işletmelerinde dahi hala uygulanmaya çalışılan bir uygulamadır. Burada ana amaç devamlılıktır.

Neo klasik biçimsel örgüt teorisinin üzerine, birimlerin ve insanların örgüt üzerindeki etkisini de inceleyerek, kişisel davranış, hırs ve hareketlerinde örgüt üzerinde etkili olabileceğini söyler. Neo-klasik teori, klasik teori kabul eder ancak geliştirilmesi gerektiğini söyler. Bu anlamda neo klasik teori insanı işin içine sokarak daha gerçekçi bir yaklaşım sunar.

Modern örgüt teorisinin iki alt başlığı vardır. Bunlar sistem ve durumsallık yaklaşımıdır. Bu iki sınıflandırma örgüt teorisini iki farklı sistematığe göre inceler ve sınıflandırır.

Modern yönetim teorilerine özgü bir yaklaşım olan sistem yaklaşımı 'System Approach'; Ludwig von Bertalanffy tarafından 1920'lerde ortaya atılmıştır. Bu teoride her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğunu ileri sürülmüştür (Gürüz ve Gürel, 2006: 87-88). Durumsallık yaklaşımında ise, aslında bir örgüt yapısından ziyade duru ve koşullara göre değişen bir örgütten bahsedilebilir. Örgütlerin hareket kabiliyetinin daha hızlı olduğu bu yaklaşım daha çok küçük işletmelerde uygulanabilir.

2.4. Örgütsel Yapı Modelleri

Örgüt yapılarını organizasyonların üzerine oturtulduğu referans noktasıdır. Görevler, işleyiş bu yapıda düzenlenir ve birbirleriyle haberleşmeleri sağlanır. Birbiriyle dirsek temasında bulunan birimler tarafından işler ve işleyiş yönetilir. Bu yapının

kurulması ve güçlendirilmesi işletmeye veya örgüte verim artışı olarak geri döner. Örgütsel yapı modelleri dikey, dikey-kurmay, fonksiyonel, dikey-fonksiyonel kurmay örgüt modeli olmak üzere ayrılmıştır.

Dikey örgütlerde yönetme ve emir yetkisi üst yöntemin elindedir. Üstten yönetim modeli de denen bu modellerde tüm karar ve yönetim üst yönetime aittir. Çalışanlar sadece üst yönetimin dediklerini yapmakla yükümlüdürler. Alt kademe yöneticilerde kendine bağlı olan kişileri seçer ve yönetirler (Balçık, 1995: 126). İnsanların üstünlük almaktan kaçındıkları bu yönetim modeli görece günümüz dünyasına uygun değildir. Bu yüzden yeni yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri dikey-kurmay örgüt modelidir. Bir işletmede faaliyetlerin yürütülmesinde, dikey ilişkilerin yanında kurmay yetki ilişkilerinden de yararlanılıyorsa o işletmede dikey-kurmay örgüt yapısı vardır (Özalp, 2010: 180). Yani işletmede üst yönetim kararlarının danışmanlar tarafından tasdik veya yorum süzgecinden geçtiği yönetim modelidir dikey kurmay. Danışmanların örgüt içinde ne kadar etkin olabildiğine göre etkililiği tartışılır. Fonksiyonel örgüt modelinde ana esas uzmanlıktır. Kişiler uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılarak, o işle alakalı kararın o işin en uzmanı tarafından verilmesinin doğru olacağı inancı hâkimdir. Günümüz dünyasına daha uygun bir yönetim şekli olan fonksiyonel yöntem kişilerin üstünlük almasını kolaylaştırırken karar tek bir merci tarafından verilmediği için sadece zaman zaman uyum sorunu yaratabilmektedir. Dikey-fonksiyonel kurmay örgüt yönteminde ise kontrol, işleyiş ve ilerlemenin nasıl olacağı iş tanımı, işe yerleştirme, tedarikçi ilişkileri, lojistik gibi daha uzmanlık gerektiren konularda belli departmanlar kurulur ve bu departmanların eşgüdüm içinde hareket etmesi sağlanır. Hareketler ana iç denetim tarafından kontrol edilir ancak bu yönetim modeli ancak birim sayısının fazla olduğu organizasyonlarda kullanılabilir (Efil, 2006: 363).

2.5. Süreç Olarak Örgütsel Yapı

Organizasyonu oluşturan her yapı belli bir görev bölümüne uygun hareket etmeli sonucunda bir çıktıya ulaşarak işin tamamlanmasına hizmet etmelidir. Bunun için görevlerin dağıtılması arasındaki ilişkilerin belirlenmesi herkesin ne yapacağını bilmesi ve buna uygun hareket etmesi gerekmektedir. Bu açıdan örgütler farklı alt birimlere bölünür, bu alt birimler arasındaki ilişkiler ve raporlamalar tanımlanır, görev tanımı

yaparak işlerin netlik kazanması ve verimli bir şekilde ilerlemesi sağlanır. Bunların sonucunda örgüt hareket eden, hareket ederken belli kurallar çerçevesinde herkesin görevin bir bölümünü yaptığı dinamik bir yapıya dönüşür. Bu dinamik yapı içerisinde bireylerin bağımsız oldukları kadar tam bir entegrasyon içinde de yani bir işi birden fazla kişinin yapmayacağı şekilde fakat her yapılan işin de bir başkasının işini kolaylaştıracağı şekilde organizasyonlar yapılmalıdır. Bağımsız bölümlerin koordinasyonu için zaman zaman şirket veya örgüt içerisinde alıştırma adı verilen çalışanlara hangi bölümün hangi iş ile yükümlü olduğunu anlatan süreçler tasarlanmaktadır. Bu oryantasyonların amacı hem kişilere işlerinde ve görevlerinde hız kazandırmak hem de organizasyonun tutarlı, sade ve yönetilebilir tasarıma sahip olmasını sağlamaktır. Örgütlerde süreç tasarımı iki ana şekilde yapılır. Bunlardan birincisi görev dağılımları arasındaki tutarlılığı sağlamak, bireylerin iş tasarımını farklılaştırmaya ve mükerrer olmasını engellemeye yarayan farklılaştırma mantığıdır. Farklılaştırma mantığından sonra ise farklı alt birimler tarafından yapılan süreçlerin ve işlerin birbirlerine entegre olması için de entegrasyon süreci tanımlanır. Genellikle entegrasyon zamanlı yapılan toplantı veya bilgilendirmeler ile alt birimlerin birbirinden haberdar olmasını sağlayan süreçtir.

2.5.1.Farklılaştırma

Farklılaştırma insanlar ve departmanların organizasyondaki yerlerini tanımlayıp onlara bir görev tanımı yaratmaya yarayan kavramdır. Farklılaştırmada ana amaç örgütün büyük bütünsel amacının daha küçük alt görevlere ayırarak yapılışını kolaylaştırmaktır. Kişilerin ve departmanların ayrı alt amaçları oluşturulur bunu yapmak için. İnsanlar önce kendi hedeflerine akabinde departmanlarının hedeflerine en sonunda da örgütün hedeflerine ulaşması için görevlerini yerine getiriler. Farklılaştırma süreci ile örgüt yapısı daha verimli hale getirilir. Görevler küçük alt görevlere bölündüklerinden insanlar konularında uzmanlaşarak diğerlerine göre kendi görevlerini daha verimli ve hızlı yapar hale gelirler. Dikey ve yatay iki tür görev dağılımı yapısı vardır. Dikey farklılaştırmada kişiler astlık üstlük ilişkisine göre görev dağılımına tabi tutulur. Daha çok altın yaptığı işin üst tarafından kontrol edilmesi ilkesi hâkimdir. Yatay farklılaştırmada ise uzmanlık isteyen işlerin farklı kişi veya departmanlara bölünmesi ilkesi yer alır. Bu arada kontrolden ziyade daha çok kişilerin işin belli bir bölümünde uzmanlaşması istenirken

zaten iş çok küçük parçalara ayrıldığından kişiler o işi daha eksiksiz ve özenli yaparlar (Üçok, 1993: 72).

2.5.2.Entegrasyon

Entegrasyon örgütün amacına ulaşmak için kurduğu departmanlardaki ve kişilerdeki iş yükümlülüklerinin arasındaki ilişki ve işbirliğidir. Entegrasyon; uyum sağlamak amacıyla farklı işlevsel bölümler arasında gerçekleşmek zorunda olan yapıdır (Eren, 2001: 75). Burada en önemli etken departmanlar ve alt birimler arasındaki işbirliğidir. Mesela bir şirketi ele alalım hem pazarlama hem satış departmanı aynı işi yapmaya çalışırsa bu şirketin yani örgütün aynı işi iki defa yapması anlamına geleceğinden bir verim kaybı sorunsalı doğuracaktır.

Entegrasyon alt birimlerin daha verimli çalışmasını düzenlemek için bir görevler tanımlaması getirir ve görevin sonucundaki amaç net olarak belirlenir. İnsanların bu amaca ulaşmak için belli bir amaç çerçevesinde yapacakları bellidir. En önemli konulardan biri yapılan işlevlerinin yönünün aynı olması gerekir. Yine aynı örnekten hareketle örneğin bir şirketin pazarlama departmanı ürünleri için yüksek kar marjı öngörerek sektördeki kalite algısı yüksek bir konumlandırma için çalışırken satış ekibinin de bu hassasiyete sahip olarak ürünün fiyat konumlandırmasını bozmaması gerekir ki işletme amacına ulaşabilsin. Kişilerde örgütün amacı için farkındalık yaratmak da entegrasyonun bir parçası olup küçüğünden büyüğüne her departmanda bu farkındalığın yerleşmesi organizasyonun faaliyetlerine devam etmesi için büyük önem arz eder.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL YAPILARA ETKİLERİ

3.1. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ

Yirmi birinci yüzyılın başlarından itibaren örgütsel yapılarda insan odaklı bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Bu yapıların içerisinde değişen yönetim şekillerinde insanın en önemli öge olduğu kanısına varılmıştır. İş görüşmelerinde başvuranın eğitim ve teknik bilgisinin yanında etrafındaki insanlarla olan iletişimi ve çalışması da önem kazanmıştır.

Örgütler içerisinde duygusal zekâ etkisini hızlı bir şekilde arttırmıştır. Kişinin işe kabul edilmesinde bilişsel zekâyâ önem verilse de, duygusal zekâ kişinin kariyerinde ilerlemesini sağlayan en önemli olgu olarak kabul edilmektedir.

1900'lü yılların sonlarından itibaren örgütsel yapılar içerisinde duygusal zekâ giderek artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Bu düşünceye yapılan araştırmalar sonucu bilişsel zekânın başarılı olmada tek başına bir parametre olmadığı, bunun duygusal zekâ ile pekiştirildikten sonra önem kazanacağı anlaşılmıştır. İnsan odaklı bir yüzyıla geçilme aşamasında sosyal bilimlere olan ihtiyaç artmıştır. Özellikle 1930 yılından sonra zekânın sadece bilişsel kısmının yetersiz olduğu, kişinin kariyer ve gelişimi için duygusal boyutunun da incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Yaylacı, 2006: 45).

Bu bilgilerin doğruluğuna duyulan ihtiyaçtan sonra örgütsel yapıların içerisinde duygusal zekânın araştırılmasına başlanmıştır. İş yaşamında ki problemlerin giderilmesinde çalışanların arasında ki diyalog, ekip çalışmalarında gösterdikleri performans, düzgün iletişim olması, kişilerin duygusal zekâ seviyelerinin etkisinin olduğu ortaya koymuştur.

Kişilerin duygularını kontrol etmesi, kendilerinin farkında olması, yaşadıkları duygu yoğunluklarını etrafındaki insanlara yansıtmadan bunlara direnç gösterebilmesi duygusal zekânın tasrifinde kullandığımız olgulara işaret etmektedir. Bunları yapabilen kişiler sosyal hayatında iyi ilişkiler kurabilir ve iş hayatında kariyerinin ilerlemesine büyük katkı sağlayabilmektedir. Yapılan araştırmalar duygusal zekânın zamanla

geliştirilebileceğini göstermektedir. Duygusal zekâ bilişsel zekâ gibi değildir. Bilişsel zekâ doğuştan gelen bir hediyedir, duygusal zekâ ise insanların yaşadığı süreçte geliştirebileceği bir olgudur. Örgütsel yapıların içerisinde bireyler kendilerini ve çevrelerinde ki insanların duygularını anlayıp, sorunlara karşı kısa zamanda çözüm bulabilmektedirler. Bu duygusal zekâsı yüksek kişilerin örgüt içerisinde etkin olmasını sağlamaktadır.

3.2. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ Ve Önemi

Duygusal zekâ işe girişlerde önemli bir etken olmaya başlamıştır. Artık kişinin sadece eğitim seviyesi, kabul edileceği iş ile ilgili almış olduğu eğitimler değil kişisel gelişimine ne tür katkılar yaptığı, sosyal hayatında neler yaptığına da dikkat edilmeye başlanmıştır. İşe alımlarda yapılan görüşmelerde kişiyi çeşitli kişilik testleri yapılmaya başlanmış ve iş hayatı boyunca verilecek eğitimlerde şirket içi iletişim ve organizasyon ile ilgili eğitimler verilmektedir.

Günümüzde bilişsel zekânın işe girişi sağladığı, duygusal zekânın ise iş yaşamında yükselmeye büyük katkı verdiği anlaşılmıştır. İşimizi yapmaya yetecek kadar teknik bilgi ve birikime sahip olduğumuzu kabul ederek, bunların dışında sorumluluk alabilme, duygudaşlık kurabilme gibi kişilik özelliklerine dikkat edilmektedir. Bu durum duygusal zekânın ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İş hayatında yapılan işe göre insan çalıştırılması gerekliliğinden dolayı teknik bilgisi yüksek olması ne kadar önemli ise bunu yanında duygusal zekâ seviyesinin de yüksek olması gerekebilmektedir. Yapılan işin değişkenliğine göre aranan duygusal ve bilişsel zekâ oranı değişebilmektedir.

İşe alımlarda tecrübesiz adaylarda aranan bazı özellikler duygusal zekânın ne kadar etkin olduğuna işaret etmektedir. Kişinin teknik olarak o işi yapabileceğine bakılması öncelikli olsa da sonrasında, karşısındakini dinleme ve iletişim kurabilme, ekip çalışmasına uyum sağlayabilme, problemlere karşı olumlu çözümler bulabilme, kişinin kendini bilmesi, empati kurabilmesi, hedeflerini belirleyebilmesi ve bunlara ulaşabilmesi için kendine güvenebilmesi ve eğer işe alınırsa ileride bu şirkete liderlik yapabilme potansiyeline bakılmaktadır (Goleman, 2007: 22).

Günümüzde yapılan araştırmalarda işverenler aldıkları yeni mezunlarda en çok baktıkları özellikler öncelik alabilmek, iletişim yetenekleri ve kişilerarası beceriler olarak belirlenmiştir. Özellikle yapılacak olan işin değişkenliğine göre bir örnek verecek olursak, satış içinde çalışacak kişiden beklenen en önemli özellik sağduyu olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşımda iş yeri çalışandan müşteriye anlamasını, düzgün bir diyalog kurabilmesini beklemektedir. Bu beklentilerden yola çıkarak duygusal zekânın tanımında ön plana çıkan özelliklere ne kadar önem verildiği anlaşılmıştır.

Yöneticilerin başarılı ve başarısız olmasını belirleyen bazı faktörler vardır. Başarılı bir yönetici sadece yaptığı işteki teknik bilgi ve planlama yeteneği ile değil, çalışanlarını tanıma, iletişimi güçlü ve karşısındaki ile empati yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yetilere sahip olan bir yöneticinin mesleki olarak ilerlemesi daha rahat olabilmektedir.

Dünya genelinde yapılan araştırmalarda dikkat edilen bir hususta başarılı çalışanların, sıradan çalışanlara göre sorunlara karşı çözüm üretmede ve sorumluluk alabilmede ön plana çıktığı belirtilmektedir. Verimliliğin artmasında teknik bilgi ve becerinin yanında duygusal yetkinlikleri fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Alanlarında lider konumunda ki şirketlerde duygular birinci sırada yer almaktadır, başarısız şirketlerde ise duygu kavramına az önem verilmektedir. Duyguların etkisi sayesinde empati, bütünlük, güvenilirlik gibi değerler sayesinde iyi iş ilişkileri sürdürme becerilerini harekete geçirilebilmesi şirketlerin başarılı olmasını sağlamıştır.

İş hayatında başarılı olma ile duygusal zekâ arasında belirgin bir bağlantı vardır. Örgütsel bağlamda başarılı olmada duygusal zekânın, bilişsel zekâyâ göre daha önemli olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise örgütler içerisinde iletişim, empati kurabilme, sorunlara çözüm üretmede duygusal zekâsı yüksek kişilerin daha etkin olmasından kaynaklanmaktadır. Başarılı olma sadece bilişsel olarak yeterli olmamaktadır, buna ek olarak duyguların idare edilmesi de önemli yarar sağlamaktadır. Kariyer basamaklarını hızla ilerleyen kişilerde yüksek duygusal zekânın etkileri belirgin şekilde görülmektedir. Bu kurdukları güçlü sosyal ağlardan ve karşısındakini iyi çözümleyebilmesin anlaşılmaktadır. İş hayatında duygularımızı bir kenara bırakmamız mümkün değildir. Özel hayatımızda yaşadıklarımız iş hayatımızı da etkileyebilir. Ancak bu yaşananlar kişilerin iş hayatında ki davranışlarını değişik şekillerde etkileyebilir. Kişinin

motivasyonunu, verimliliğini ve üretkenliğini etkileyebilir. Farklı açıdan yaklaşırsak iş yerinde geçirdiğimiz vakit evimizde geçirdiğimiz zamana göre daha fazladır. Bu nedenle iş yerinde ki duygular günümüzün önemli çalışma konularındandır. Duyguları kontrol altına alabilmek, belirli yerlerde duygularımızı gösterebilmek iş hayatımızda ki konumumuzu belirlemektedir. Hataya yol açacak en büyük unsur duygularımızı yoğun bir şekilde göstermek ve bunu iş hayatımıza yansıtmaktır (Caruso ve Salovey, 2007: 9).

Duyguları işe yansıtmama görüşü batı kültürünün içerisinde gelmektedir. Bu düşünce verimliliğin artması için duyguların bastırılması ve mantık kavramının ön plana çıkartılması gerekliliğinden gelmektedir. İş yaşamındaki karmaşadan dolayı kişiler duygusal açıdan ruh ve fiziksel açıdan beden olarak ikiye bölünmektedir.

Örgütsel hayatta mantığı öne çıkarıp gerçeğe odaklanmak, duygusallığın göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Bu bölünmeden dolayı hizmet sektöründe çalışanlar için müşterinin duygusal açıdan anlaşılabilmesini ve ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı ayrıca örgüt yapısı içerisinde ki bireylerin kendi duygusal yoksunluklarının nasıl çözüleceğini bulabilmek gibi değişik sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu düşünceden yola çıkarak gerçeklik ve duygusallık iç içe geçmiş iki kavram olarak ele alınması gerekliliği belirlemiştir. Ortay atılan bu düşünce tarzı sayesinde batı kültüründe ki iş yerinde duygusallığa yer yok kanısı da değişmeye başlamıştır.

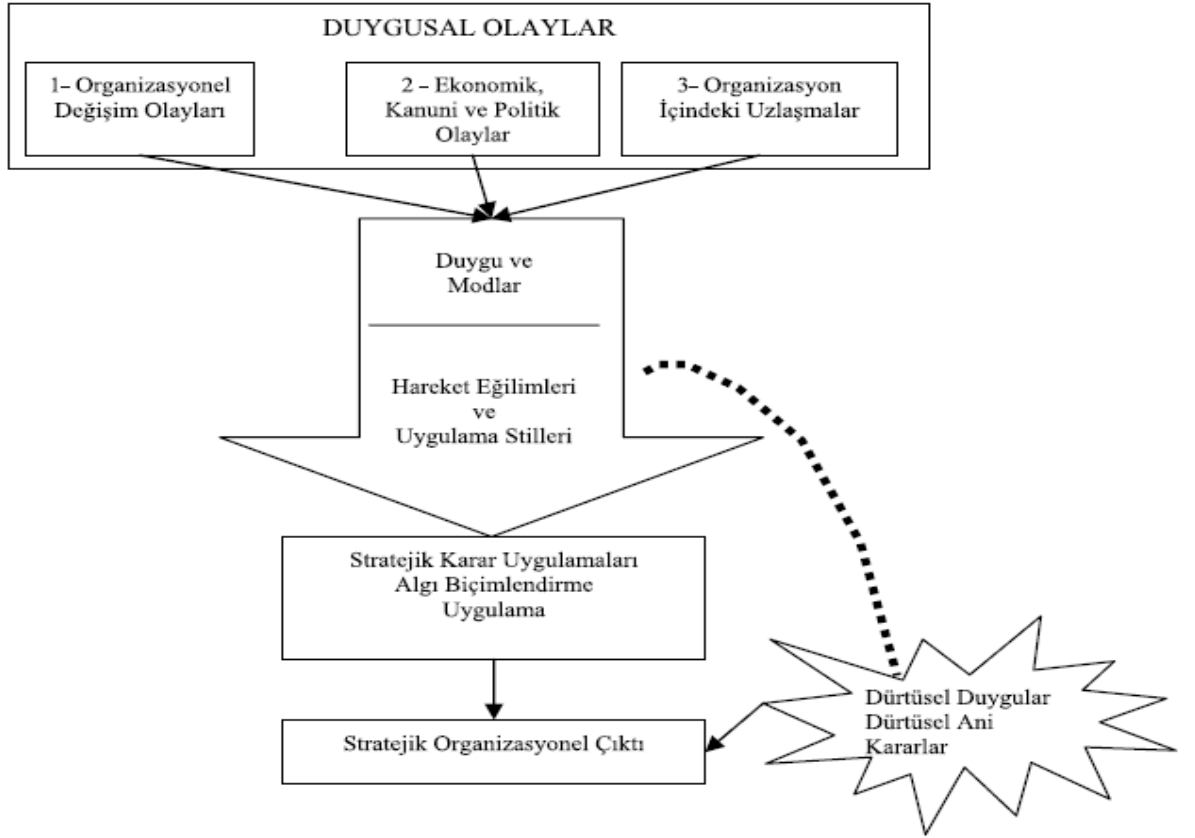
3.3. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ Ve Karar Verme İlişkisi

Dünya genelinde mantığın iş yaşamındaki önemi her çağda vurgulanmıştır. Örneğin, ekonomi alanında mantıklı hareket edebilme kanısı yapılan çalışmalar ile değişmiştir. Nobel Ödülü sahibi profesör psikolog Daniel Kahneman yaptığı çalışmada kişilerin ekonomik olarak verdikleri kararlarda, gerçekçi ve mantıklı bir şekilde değil, duygusal olarak ve o evrede yaşantılarında ki olumlu olumsuz durumları göz önünde bulundurarak karar verdiklerini açıklamıştır. Karar verirken duygularımızdan sıyrılmak neredeyse imkânsızdır. Aldığımız en mantıklı kararlarda bile duygularımızın etkisinde kalabiliriz. Yani, kişinin akli duygusal zekâ ile birlikte hareket ederek, onun doğru karar verebilmesini sağlar. Duygusal zekâ iş hayatında karar vermede her zaman bilişsel zekânın en büyük destekçisi olacaktır. Duygular karar verilirken ortadaki belirsizliği gidermede kişinin yanında olacaktır.

Örgütsel yapılar içerisinde bireylerde ki duygu yoksunluğu davranışlarda ki değişkenliği ve mantıklı hareket edilmesini zorlaştıracaktır. Duygu azlığı mantıklı davranmayı güç hale getirerek yapı içerisinde bölünmelere neden olacaktır.

Kişilerde ki ruh hali düşünce yapısının olumlu ya da olumsuz olmasına neden olmaktadır. Duygusal zekâ biliş üzerinde değişik etkilere yol açmaktadır. Kişinin iyi bir ruh hali ile verdiği kararlarda sağlıklı sonuçlar elde ettiği ortaya çıkarılmıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 235). İş ve özel hayatında başarılı olanların bilişsel zekâdan çok duygusal zekâyâ sahip oldukları ve bu durumu sosyal yeteneklerine yansıttıkları belirtilmiştir.

Duygusal zekâ karar verme aşamasında ana etmenlerden birisidir. Kişinin hedeflerine ulaşabilmek için kurduğu hayaller kararlarında çok etkili olmaktadır. Yetkinlikler ve değerler yapılan işlerin başarılı olmasında oldukça önemlidir. Kişinin gelecek ile ilgili tahminlerinde karar verme aşamasında baskı altında kalarak, gerçekleri görmezden gelmesinin nedeni kendi görüşlerinin dışına çıkmak istememesindedir. Stratejik açıdan karar verme bu noktada devreye girmektedir. Stratejik karar verme aşamasında duygu ve bilişsel model aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 2 Stratejik Karar Vermede Duygu ve Biliş Modeli

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

Duygusal zekâ hem özel hayatta hem de iş yaşamında karar vermeyi etkileyen en önemli olgulardandır. Kişi hayatının her alanında vereceği kararlarda değerlendirme yapabilmek için duygularına ihtiyaç duymaktadır. Bu duyguların yönetimini ise duygusal zekâsını nasıl kullandığı ölçüsünde başarabilmektedir. İş hayatında sadece duygusal zekâ iş başarısını artırmaya yetmeyecektir. Ancak bu başarının oluşmasına katkı sağlayacak temel yetkinliklerin ortaya çıkarılmasına ve kullanılmasına yardımcı olacaktır. İş performansının yüksek seviyede artması için duygusal zekâ bilişsel zekâdan önce gelecektir.

3.4. Örgütsel Yapılarda İş Performansı Ve Duygusal Zekâ

Bir işin yapılma seviyesinin çeşitli koşullarda belirlenmesi ya da işi yapanın davranış şekli performans olarak adlandırılır (Bingöl, 2003: 273). Çalışanların şuan ki

performanslarının ve ilerideki performanslarının belirli ölçütlere göre değerlendirilmesi ise performans değerlendirme olarak belirtilir. Bunun sonucunda son zamanlarda çalışanların gelişimi, terfi edilmesi, ücret değişikliği gibi durumlar performans değerlemenin sonucunda yapılmaktadır.

Duygusal zekâ iş hayatında örgütsel yapılar içerisinde performans göstergesi olarak ele alınmaktadır. Kişilerin davranışlarında duygusal zekânın önemli bir yeri vardır. İletişim, yardımlaşma, harekete geçebilme duygusal zekânın sonucunda duyguların iyi yönetilmesi sonucunda olumlu katkı sağlayabilmektedir (Gross ve John, 2002). Sosyal etkililik duygusal zekânın yüksek olduğu kişilerde öne çıkarak iş performansına büyük katkı vermektedir. Bu sayede pozitif düşünceler gelişerek, negatif düşüncelerin zararlı yanlarından kurtularak iş performansını arttırmaktadır. Kişinin kendi kendisini kontrol etmesi, güvenilir olması iş ortamında başarılı olmasına ve performansının olumlu olarak etkilenmesine yol açacaktır. Bundan yola çıkarak duygusal zekâ ile iş başarısı arasından doğrudan bir ilişki olduğu belirlenmektedir. Duyguların yönetimini iyi yapabilmek örgütsel bağlamda yapı içerisinde etkililiğin artmasını sağlayacaktır.

3.5. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekânın Etkileri

Örgütsel yapılarda duygusal zekânın etkileri mikro ve makro açıdan incelenebilir. Kişinin duygusal zekâsını mikro bir bakış açısı ile alarak, örgütlerin oluşturduğu duygusal zekâyı ise makro açıdan yaklaşarak nasıl bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişiler açısından yaklaştığımızda, yüksek duygusal zekâyı sahip olanlar iş yaşamlarında duygu yönetimini çok iyi yapabilmektedirler. Kendilerinin duygularının farkında olarak, karşılarındaki kişilerin duygularını da iyi yorumlayarak insan ilişkilerinde oldukça başarılı olacaklardır. İş yaşamında çok sayıda insan bir arada çalıştığından dolayı, kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularının farkına varabilmesi ve bunları iyi yönetebilmesi, iş ortamında son derece uyumlu çalışmasına imkân sağlayacaktır (Akın, 2004: 44).

Duygusal zekâ örgütsel yapı içerisinde kişilerin birbirlerini anlaması ve yardım edebilmesi hususunda önemli bir etken haline gelmektedir. İş yaşamında duygusal zekânın kullanılmasında bazı örnekler verecek olursak ilk olarak; kişiler arası anlaşmazlıklar ortaya çıktığında, ortamın sakinleştirilebilmesi için değişik görüşleri göz

önüne alarak değerlendirip, yeterli bilgiye ulaşmada kullanan ve sonuca ulaşabilen kişinin duygusal zekâsı yüksek bir çalışan olmasından kaynaklanmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlar kişisel ve sosyal becerilerini ön plana çıkararak iş yaşamında ilerleyebilirler. Yeteneklerinin farkında olan bir çalışan yapabileceklerinin farkında olup bunları kullanabilen ve hislerine güvenerek bunları düzenleyerek hedeflerine erişmede bunları kullanabilir.

Duygusal zekânın temel öğelerinden birisi olan kendi kendini kontrol edebilme yeteneği örgütler içerisinde uzlaşma ortamının sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bireylerde bu düşük ise örgüt içerisinde gerilim artar ve stres baş gösterir. Bunun sonucunda herkesin morali bozulabilir ve saldırgan bir düşünce yapısı oluşur (Özdevecioğlu, 2003: 129-130). Topluklarda ise bira araya gelen bireyler arasında bilişsel bilgi ve yeteneklerin tamamı alınabilecek kararlarda topluluğu etkilemektedir. Fakat topluluk zekâsında ki en önemli etken yüksek bilişsel zekâ değil duygusal zekâdır. Çünkü duygusal zekâ seviyesi düşük olan tek bir birey topluluğun toplam bilişsel zekâ düzeyini azaltabilir. Bilişsel zekâ seviyesi yüksek olan topluluklarda verimli bir çalışma yapılamayabilir. Buna sebep olarak kişiler arası düşük etkileşim, yetersiz işbirliği yapılması sonucu gösterilmiştir. Bu tarz gruplara bakıldığında grubun genel olarak düşük duygusal zekâ seviyesine sahip olduğu anlaşılmıştır. Grup içerisindeki her birey kendisini diğerinde üstün görerek bilgi paylaşımını yeterli yapmak istemeyerek, birbirlerinin görüşlerini yeteri kadar dinlemeden karar vermeye çalışmasından dolayı grup başarısızlıkla karşılaşacaktır. Bunun sonucunda performans belirgin bir şekilde düşecek ve ilerlemenin durma noktasına gelmesi sağlanacaktır.

Grup performansı ile ilgili yapılan araştırmalar bunu etkileyen çok fazla etken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Takımdakiler arasında kurulan iş ilişkileri, etkileşim performansın yüksek olmasında en büyük etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. İyi bir ilişki ağı ve etkileşimin kurulması sonucunda kişisel performans seviyesinden daha fazla bir performansın ortaya çıkması sağlanacaktır (Jordan ve Ashkanasy, 2006: 148). Grup içerisindeki bireylerin duygusal zekâlarının iyi olması o grubun duygusal zekâsının iyi olacağı anlamına gelmemektedir. Önemli olan karşılıklı etkileşim ile kişilerin bunu ortak bir paydada kullanabilmesi sonucu grubun bundan olumlu etkilenmesi sağlanabilir.

Kişi ve grup etkileşimi duygusal zekânın yansıtılması konusunda ele alındığında değişkenlik gösterebilir. Kişinin duygusal zekâsı negatif seviyede yüksek ise yani çok düşükse, grubun performansı olumsuz şekilde etkilenebilir. Eğer kişinin duygusal zekâ seviyesi toplamda az olduğu halde yeteneklerinin bazılarında yükseklik var ise bu durum grubun performansını etkilemede daha düşük olacaktır. Kişinin duygusal zekâsının etkisinin pozitif olduğu gruplarda bunun grup performansını olumlu biçimde etkilemesi düşünülebilir. Bu durum grup içerisinde ki sorunların giderilip, istenilen amaçlara varılması için gerekli olan şartların oluşmasına olanak sağlayacaktır. Gruptaki kişilerin hepsinin duygusal zekâsı yüksek ise bu durum grubun duygusal zekâ seviyesini son derece yükseltecektir. Kişinin duygusal zekâsının etkisinin pozitif seviyede düşük olduğu şartlarda, grup etkileşimi daha da düşük olacaktır. Bu durumu aşağıda bir şekil ile ifade edebiliriz;



Şekil 3 Bireyin Grubu Etkileme Düzeyi

Örgütsel yapılar araştırıldığında yapı içerisindeki kişilerin arasındaki uyum, sosyal etkileşim ve duygusal denge yapı içerisindeki oluşumu etkilemektedir. Örgütsel yapının etkinliği, motivasyonu, etkili iletişimi, duygu kontrolü ve duygusal denge gibi kişisel tavırların dengelenmesi yapının oluşumu ile pozitif ilişkili; ruhen çöküntü hali, sinir bozuklukları gibi tutumların ise negatif ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Toplulardaki duygusal zekâyı takım düzeyinde duygular halinde de anlatıldığı görülmektedir. Bu duygular farklı açılardan da güçlü etkilere sahiptir. Literatürde takım ruhu diye adlandırılan bu olgu takımdaki kişiler arasındaki ilişkiyi güçlendirebilme özelliğine sahiptir. Bunun yanı sıra duyguların doğrultusu performansı da etkiler. Duygular bazen yavaş yavaş grup içinde yayılır, bazen de bu his çok çabuk grup bireylerini kaplar ve heyecan artar. Duygusal bulaşma olarak tasvir edilen bu durum duyguların bu yolla kişiden kişiye yayılması olarak belirtilir.

Takımların duygusal zekâsını ölçmek, kişilerin duygusal zekâsını ölçmeye göre daha zordur. Örgütsel yapılarda etkinliğin oluşması için bireyler arası güven, örgüte aidiyet duygusu ve örgütsel yapının etkinliğini hissetmedir. Bu parametrelerden herhangi birisinin yoksunluğunda örgüte katılım sağlanacaktır fakat bireyler bazı durumlarda çekimser durabileceklerdir. Bu sebeplerden dolayı örgütsel yapı etkili olmayacaktır. Etkililiğin sağlanması için örgüt içerisinde oluşturulan takımlarda duygusal zekâ kuramlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bunu aşağıda yer alan şekil ile açıklayabiliriz.



Şekil 4 Takımlarda Duygusal Zekâ

Örgütsel güven, yapıda yer alan bireylerin ilişkilerinde oluşturdukları güven ile meydana gelmektedir. Bu güven ortamı örgütün bütününe içerisine almaktadır. Bu oluşumu sağlayan bazı etmenler vardır. Yapı içerisindeki iletişim, bireylerin karar alma aşamalarında etkili olması, düzgün ve akıcı bir bilgi paylaşımının yapılması, duyguların karşılıklı olarak düzgün paylaşılmasıdır.

Bireylerin örgüt içerisinde ortak amaç ve ilkeleri benimsemeleri, örgütte yer almak ve hizmet etmek için güçlü bir arzu benimsemeleri yoğun bir duygu bağlılığını sağlamasından dolayı örgütsel güven yapı içerisinde oluşabilmektedir.

İş hayatında çalışanlar ile iş yeri arasında güven olgusunun olması çok önemlidir. Duygularına değer verilen çalışanların bağlılıkları artar ve bu durum iş yapma motivasyonunu yükseltir. Önceleri iş yerlerinde çalışanların motivasyonu için iş güvenliği ve gelir dikkate alınırken, artık çalışanların duygu ve beklentilerinin motivasyonu tetikleyen bir olgu olduğu anlaşılmıştır. Kişiler iş yerlerinde bazı isteklerini hayata geçirmek istemektedirler. Bunlar; aktivite isteği, sahip olma isteği, güç isteği, ilişki kurma isteği, yeterlilik isteği, başarıma isteği, takdir edilme isteği, anlamlılık isteği.

Örgütsel bağlılık, duygusal açıdan kişinin kendisini içerisinde bulunduğu yapıya ait hissetmesi olarak tanımlanabilir. Bunun oluşmasında üç ana bileşen vardır. Birincisi örgütsel yapının amaçlarını kabul etme ve inanma, ikicisi örgütsel yapı için emek sarf ederek çalışma ve üçüncüsü ise örgüt içerisinde bulunma isteğidir. Örgütsel bağların oluşması sonrasında sağlam temellerde ilerleyebilmesi için duygusal zekânın artan bir öneme sahip olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

3.6. Örgütsel Yapılarda Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Duygusal zekânın örgütsel yapıları değişik yönlerden etkilediğini ve bu etkilerin bireyler üzerinde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansı ve liderlik gibi konularla doğrudan ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu hususlar ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu bölümde yapılan araştırmalar hakkında ve sonuçları ile alakalı yorumlara yer verilecektir.

Wong ve Law (2002) duygusal zekâ ile iş tatmini ilişkisini araştırarak aralarında doğru orantılı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak iş gücü devir oranı ve örgütsel bağlılık arasında mantıksız bir ilişki belirlemişlerdir. Aynı kişiler araştırmanın devamında iş tatmini için lider konumundaki kişinin duygusal zekâ seviyesinin çok önemli olduğunu bulmuşlardır (Wong ve Law, 2002: 269).

Carmeli (2003) iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal zekâ arasında olumlu bir bağ kurulduğunu bulmuştur aynı zamanda iş, aile çatışması konusu üzerine de çalışma yapmış ve duygusal zekâ düzeyi yüksek olan

bireylerin iş ve özel yaşam dengesini çok iyi kurduklarını belirlemiştir (Carmeli, 2003: 806-808).

Côté ve Miners'da (2006) yaptıkları araştırmada; iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal zekâ arasında olumlu bağ kurulduğunu kanıtlamışlardır (Côté ve Miners, 2006: 15).

Bu araştırmaların yanı sıra yapılan diğer araştırmalarda çalışanların arasında pozitif bir ilişkinin hâkim olmasının yardımlaşma ve takım çalışmasını oluşturduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar arasında negatif tutum ve tartışmaları da azaltmaktadır.

Goleman, Boyatzis ve McKee, "Yeni Liderler" isimli kitaplarında insanların çalıştıkları yerlerde duygularını işlerine yansıttıklarını ve bunun iş hayatındaki başarıyı belirlemesini iş tatmini ile ilişkilendirmişlerdir. İş yaparken pozitif duygulara sahip olan çalışanların oransal olarak işlerini bırakma ya da devam etme durumlarının belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu sebeple negatif duygulara sahip olan üstler astlarının motivasyonunu bozarak iş yerinin başarılı olmasına sebep olabilir. Pozitif ruh haline sahip olanlar ise iş yerinin başarılı olmasını sağlamasına yardımcı olurlar (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006: 25).

Jordan ve Troth ise araştırmalarında performansa odaklanmışlar ve düşük performans sergileyen yapıları araştırmışlardır. Çatışma ortamının oluşmasının en büyük nedeninin bireylerin duygularını kontrol edemeyişinden kaynaklanmaktadır. Bu durumun grubun iş performansını olumsuz yönde etkilediği kanısına varmışlardır (Jordan, Ashton, Ashkanasy ve dğr., 2006: 12).

Bayram, Aytaç ve Gürsakal'ın (2007) araştırmaları ise iş tatmini ile bireyler arası çatışmalara odaklanmıştır. Bireyler arası çatışmalar artar ise iş ortamında huzur bozulur ve iş tatmini negatif yönde etkilenir ve zamanla azalır şeklindedir (Bayram, Aytaç ve Gürsakal, 2007: 9).

Örgütsel yapıya olan bağlılığın bireylerin ortak amaçları doğrultusunda çalışmalarını sonucu yapıya karşı besledikleri güven ve yakınlıktan dolayı örgütsel yapının içerisinde bulundurduğu bireylere olan desteği sayesinde, bireyin yapıya olan bağlılığı ve liyakati artacağı düşünülmektedir (Goleman, 2007: 154-155).

Örgütsel yapıları başarılı kılan onu oluşturan bireylerin oluşturduğu sinerji yanı ruhlardır. Bireylerin bu yapılarda sinerjiyi oluşturmada, mekanik bir oluşumdan ruh taşıyan bir yapıya dönüşmesine öncülük eden ise yapıdaki bireylere yön veren liderdir (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Başka bir araştırmada bir lider duygulara doğru yön vermekte başarısız olursa organizasyonlarda hiçbir şey yolunda olmayacaktır, buradan ise iyi bir liderin duygulara dokunması gerektiği anlaşılmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006: 15).

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan liderler hem kişisel hem de etrafındaki kişilerin duygularına yön vererek, onların iş ortamında yenilikçi ve yaratıcı olmaları hususunda cesaretlendirerek, yapıdaki iş tatminini pozitif yönde etkilerler. Bunun yanında lider kişi yanındakiler ile kurduğu etkili ilişkiler sayesinde örgütsel yapının içerisinde takım çalışması, organizasyon ve örgütsel vatandaşlık durumlarını ilerleterek kişilerin performansına pozitif katkılar sağlayabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 225).

Duygusal zekâsı yüksek olan liderler buldukları organizasyonlara performans artışı, ekip çalışmasının artırılması, motivasyon artışı, yenilikçi olma, süreç yönetimi ve güven ortamının kazanılması gibi avantajlar sağlarlar.

Günümüzde işletmelerde müşterinin öneminin artması ile birlikte yapılan ölçümlerde, duygusal zekâ seviyesi yüksek çıkan işletmelerin başarıya kolaylıkla ulaştıkları anlaşılmaktadır (Arıcıoğlu, 2002: 29).

Araştırmalar bugüne kadar örgütsel yapılarda bireylerin duygusal zekâsının bireyin performansını etkileyen tek etken olduğu üzerineydi. Koman ve Wolff'un yaptığı araştırma (2008); Takımların performansının artması için bireylerin duygusal zekâlarının artmasının tek başına yeterli olmadığını topluluk olarak duyguların geliştirilmesi gerektiği ve duygusal zekânın bütün olarak etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel yapı içerisinde yer alan idareciler duygusal zekâlarının gelişimine değer vermelidirler (Koman ve Wolff, 2008: 70).

Araştırmaların sonuçları incelendiğinde duygusal zekâ, kişinin özel hayatının yanında iş hayatındaki performansını belirleyen, başarılı olmasında etkili olan, idarecilik özelliklerinin ölçülmesine yardımcı olan, örgütsel yapı içerisinde iletişimin ilerlemesini sağlayan bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır.

Ashkanasy ve Daus (2002) duygu yönetimi için aşağıda verilen beş farklı düşünceyi ortaya çıkarmışlardır (Ashkanasy, 2002: 14-15-16).

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

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

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 zekâ becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenleyebilirler.

Duygusal zekâ durağan değildir, geliştirilebilerek, düzeyinin artması mümkündür. İş hayatı boyunca devam eden gelişimin, gerilemeye ters olarak iş hayatındaki yaşlı çalışanların iş yaşamı potansiyelleri tartışma haline gelmiştir. İşverenlerin çalışanları yaşlı insanlar arasından seçtiğinde bu çalışanların istikrarlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu bireyler genç çalışanlardan daha etkili sorunlara çözüm bulabilmektedirler (Stein ve Book, 2003: 33).

SONUÇ

Yirmi birinci yüzyılın başlarından itibaren örgütsel yapılarda insan odaklı bir bakış açısı oluşmaya başlamıştır. Dünya genelinde insan odaklı bir iş hayatı dengesi kurulmaya başlandığından dolayı işletmeler üretim, karlılık, maliyet düşürme ve kaliteyi arttırmanın yanında çalışan gelişimini nasıl yapacaklarını aramaya başlamışlardır. Sosyal bilimler insan odaklı çalışma hayatının nasıl olması gerektiği ile ilgili araştırmalara olanak vermektedir.

Duygusal zekâ sosyal bilimler tarafından araştırmalara konu olarak seçilen son derece önemli bir olgu haline gelmiştir. İş hayatında duygusal zekâ etkililik ve verimlilik gibi hususlar üzerinde nasıl bir tesire sahip olduğunun incelenmesi sonucu işletmeler duygusal zekânın ne olduğu, çalışanlar arasında nasıl etkisi olduğuna dair araştırmalara çok önem vermektedirler. İnsan odaklı bir çalışma yapılan iş yerlerinde çalışan duyguları da müşteriye gösterilen hizmet kalitesi kadar önemli hale gelmektedir.

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan çalışmalarda kavram hakkında bilgilere yer verilmekte, tarihi gelişimi ve örgütsel yapılarda ne kadar önemli olduğu ve ekipler içerisinde ne tür etkileri olduğu araştırılmaktadır. Bu durum bireyler üzerindeki duygusal zekânın etkilerinden, örgütler üzerindeki etkilerinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır.

İnsan her zaman örgütsel yapıların merkezinde yer almaktadır. İş hayatında insan odaklı bir anlayışın hüküm sürmeye başlaması ile birlikte insani ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. İnsanlar duygularını soyutlayarak yaşayamazlar, bu duyguların ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ ise bu nedenle çok önemlidir. İş hayatında bilişsel zekânın önemi yadsınamaz bir durumdadır, ancak duygusal zekâsı yüksek çalışanların organizasyonların hedeflerine ulaşmasında ne kadar yararlı olduğunu başarıya ulaşıldığında fark edilmektedir. Tüm çalışanlar arasında iyi iletişim kurulması, karşılıklı anlayışın olması, üstlerin astlarını dinlemesi ve problemlere birlikte çözüm araması topluluktaki duygusal zekânın yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Duygusal zekâ, iş hayatında meydana gelen olumlu ve olumsuz durumlar karşısında kişilerin verdiği tepkilere yön vermektedir. Olumlu olaylar duygulara pozitif yansımakta kişi üzerinde olumlu tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Olumsuz olaylar ise duygulara

negatif etki etmekte ve kişi üzerinde olumsuz tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Örgütsel yapılar üzerinde duygusal zekânın etkilerine bakıldığında işletmelerde duygulara neden değer verilmesi gerektiği yapılan araştırmalar ile açıklanmıştır. Duygusal zekânın bilişsel zekâ gibi durağan olmadığı ve kişinin duygusal zekâ seviyesini kendisini geliştirerek arttırabileceği sonucuna varılmıştır.

İnsan odaklı bir çalışma hayatının oluşturulmasında insan kaynaklarının verimli kullanılması etkili olmaktadır. Çalışma süresince görüldüğü gibi, duygusal zekânın yüksek düzeyde olduğu örgütsel yapılarda etkin ve verimli bir çalışma sonucu başarı gelmektedir. Bu örgütlerde yapı içerisindeki bireylerin duygusal zekâ seviyesinin yüksek olması ile topluluk duygusal zekâ seviyesinin yüksek çıkması olanak vermektedir.

Sonuç olarak, bireyler buldukları örgütlerin başarılı olması için çalışmaktadır. Duygusal zekânın bireylerden başlayıp, örgütün tamamına yansması ile bu oranın yüksek olması başarıya ulaşmada çok önemli bir etkidir. Bireyden topluluğa kadar yerleşen bu duygu yoğunluğu, duygularını kontrol altına alabilen, duygudaşlık kurabilen, kendisini içerisinde bulunduğu örgütsel yapıya ait hissedilen bireylerin duygusal zekâ seviyelerine göre yapının durumunu belirlemektedir. Bu yüksek olursa başarı gelecektir, düşük olursa örgütsel yapının başarılı olması mümkün olmayacaktır.

Duygusal zekâ ile ilgili araştırmalar devam edecektir. Örgütsel yapılar içerisinde özellikle yapılacak olan uygulama çalışmaları ile bireyler üzerinde nelere etki edeceği bulunmaya devam edecektir. Özellikle işe alımlarda her sektör yapısına uygun çalışanı bulabilmek için çeşitli testler yaparak çalışanın duygusal zekâ seviyesi belirlemeye çalışacaklardır. Bunun yapılmasının sonuçları çalışanların verimliliğini arttırarak hem işletme içerisinde hem de dışa dönük başarılı bir iş hayatı oluşturulmaya devam edilecektir. Duygusal zekâ örgütsel yapılar üzerinde her zaman etkili olmaya devam edecektir. Önemli olan insanların duygularının olduğunun farkına varılması ve bunu pozitif yönde geliştirmeye çalışarak örgütsel yapının başarılı olmasını sağlayabilmektir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2004). "Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework", Genetic, Social and General Psychology Monographs, 130/2, ss.129-130.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, S.B.E, Eskişehir.
- Arıciöğlü, M. (2002). "Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), ss. 26-42.
- Ashkanasy, N. (2002). "Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion", Australian Journal of Management, Vol: 27 ss.11-20.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*, Eğitim Kitabevi, ss.38
- Baltaş, Z. (2013). *Duygusal Zekâ*, Remzi Kitabevi, İstanbul, ss. 38-60
- Bar-On, R. (2010). "Emotional intelligence: an Integral Part of Positive Psychology", Psychological Society of South Africa, 40/1, ss.57
- Bayram, N., Aytaç, S. ve Gürsakal, S. (2007). "Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", 18. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Baskı.
- Carmeli, A. (2003). "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes an Examination Among Senior Managers", Journal of Managerial Psychology, ss.788-813.
- Caruso, D. R. and Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zekâ*, (Çev: Kaymak S.) İstanbul: Crea Kitap.
- Cobb, C. D. and Mayer, J. D. (2000). "Emotional Intelligence: What the Research Says" Educational Leadership, 58/2, 15-20.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zekâ*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.30-38
- Côté, S. ve Miners, C. (2006). "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance" Administrative Science Quarterly, vol. 51, no:1, ss.1-28.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Cilt.14, sy. 1, Manisa*, ss.209-230.

Doğan, S. ve şahin, F. (2007). "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Önemine Kavramsal Bir Bakış", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 231-252.

Dökmen, Ü. (2013). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul, ss. 145-158

Filiz Deniztekin - Osman Deniztekin, 5. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing, New York.

Goleman, D. (2004). "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, 1-11.

Goleman, D., Boyatsız, R. ve McKee, A. (2006). *Yeni Liderler*, 5. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman, D. (2007). *İş Başında Duygusal Zekâ*, Türkçeleştiren: Handan Balkara, Redaksiyon

Goleman, D. (2014). *Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul, ss. 35-140

GROSS, J.J., ve JOHN, O.P. (2002). Wise emotion regulation. In L. Feldman Barrett & P. Salovey (Eds.), *The Wisdom Of Feelings: Psychological Processes In Emotional Intelligence* (297-318) . New York, Guilford.

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. and Hooper, G. S. (2002). "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review* (12), 195-241.

Jordan, P., Ashton, C. ve Ashkanasy, N. (2006). "Evaluating the Claims: Emotional Intelligence in the Workplace", *A Critique of Emotional Intelligence: What Are The Problems and How Can They Be Fixed?* (Ed. R. Murphy, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, ss.198-210.

Koman, E. ve Wolff, S. (2008). "Emotional Intelligence Competencies In The Team And Team Leader A Multi-Level Examination of The Impact of Emotional İntelligence on Team Performance", *Journal of Management Development*, Vol: 27, No:1, ss. 55-75.

Maboçoğlu, F. (2006). "Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler", *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*, ss.15-27

Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, 15/3, 197-201

- Özdevecioğlu, M. (2003). "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c. XXII, sy.1, ss.121-150.
- Pektaş, S. (2013). "Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Müzik Bölümü Öğrencileri ile Diğer Lise Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karşılaştırılması", İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, ss.29-35
- Savaş, A. C. (2012). "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (33), 139-148.
- Sharma, T. and Sehrawat, A. (2014). *Emotional Intelligence, Leadership and Conflict Management*, Lap Lambert Academic Publishing, Deutschland, ss. 5-14
- Stein, S. ve Book, H. (2003). *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*, çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, Ankara.
- şenel, B., şenel, M. ve Eren Gümüştekin, G. (2013). "Kamu Sektöründe Çalışanların Duygusal Zekâlarının Tükenmişliklerine Etkisi", Akademik Bakış Dergisi (34), 12-18.
- Yaylacı Özdemir, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65, İstanbul.
- Wong, C. ve Law K. (2002). "The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", The Leadership Quarterly 13, ss.243-274.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Halil ÇAKIR

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Tarihi ve Yeri: 07.04.1987, Kadıköy

Medeni Durumu: Bekâr

Tel: +90 555 720 85 98

E-mail: halil.cakir@nuhcimento.com.tr

EĞİTİM

Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi, Makina Müh. 2013

Lise: Gebze Anadolu Lisesi 2005

İŞ DENEYİMLERİ

Nuh Çimento A.Ş. Makine Bakım ve Geliştirme Mühendisi, 2014

YABANCI DİL

İngilizce