

T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

KURUMSAL DUYGUSAL ZEKÂ

Gözde ÖDEMİŞ
İstihdam Uzman Yardımcısı

Ankara 2023

T.C.
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

KURUMSAL DUYGUSAL ZEKÂ
(Uzmanlık Tezi)

Gözde ÖDEMİŞ
İstihdam Uzman Yardımcısı

Tez Danışmanı
Aydın ALABAŞ
Daire Başkanı

Ankara 2023

KABUL SAYFASI

TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

İstihdam Uzman Yardımcısı Gözde ÖDEMİŞ'e ait "Kurumsal Duygusal Zekâ" adlı bu Tez, Yeterlik Sınav Kurulu tarafından UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

| | Ünvanı | Adı ve Soyadı | İmzası |
|----------------|--------|---------------|--------|
| Başkan: | | | |
| Üye: | | | |
| Üye: | | | |
| Üye: | | | |
| Üye: | | | |

Tez savunma tarihi: .../.../20...

TEZDEN YARARLANMA

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü İstihdam Uzman Yardımcısı Gözde ÖDEMİŞ tarafından hazırlanan bu Uzmanlık Tezinden yararlanma koşulları aşağıdaki şekildedir:

1. Bu Tez fotokopi ile çoğaltılabilir.
2. Bu Tez, pdf formatında internet ortamında yayımlanabilir.
3. Bu Tezden yararlanılırken kaynak gösterilmesi zorunludur.

Gözde ÖDEMİŞ

İstihdam Uzman Yardımcısı

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

İmza

İTHAF

Çocukluk kahramanlarım canım babaannem ve canım dedeme...

ÖNSÖZ

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) hizmetlerine katkı sunması dileğiyle hazırlamış olduğum “Kurumsal Duygusal Zekâ” isimli tez çalışmada, öncelikle Daire Başkanım Sayın Yasemin Özüm ERCAN olmak üzere emeği geçen tüm yöneticilerimize şükranlarımı sunarım.

Çalışmamın bütün sürecinde; yoğunluğuna rağmen bilgi ve tecrübesiyle bana destek olan, düşüncelerini paylaşan, yönlendirmeleriyle rehberlik sağlayan tez danışmanım Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı Sayın Aydın ALABAŞ’a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde kendimi şanslı hissetmeme sebep olan ve çocukları olmaktan her zaman gurur duyduğum değerli annem ile değerli babama teşekkür ederim.

ÖZET

Günümüzde işgücü piyasasında yaşanan değişimler, işgücü piyasasının hem arz yapısına hem de talep yapısına yansımaktadır. Bunun neticelerinden biri olarak duygusal zekâ, her geçen gün etkisini işgücü piyasasında daha fazla hissettirmeye başlamaktadır. Bu bağlamda; duygusal zihin, işe alım aşamasından itibaren çalışma yaşamına dâhil olmaktadır. Duygusal zekânın işgücü piyasasında yer alması, entelektüel zihnin yeteneklerinin yanı sıra duygusal zihnin yeteneklerini de öne çıkarmaktadır. Bununla beraber, iş ortamında duygusal zekâ becerilerinin önem kazanması kurumsal duygusal zihin kavramını gündeme taşımaktadır. Bu tez çalışması ile duygusal zekâ olgusunu ortaya çıkışı itibarıyla ele alarak kurumsal uygulamalar kapsamında yorumlayabilmek amaçlanmaktadır. Çalışma sonucunda temin edilen bilgiler ışığında; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından uygulanabilecek öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: “Duygu”, “Zekâ”, “Entelektüel Zekâ”, “Duygusal Zekâ”, “Kurumsal Duygusal Zekâ”.

ABSTRACT

Changes in the labor market nowadays reflect on supply and demand structure in the labor market. Thus, emotional intelligence has started to become more effective in the labor market gradually. In this regard, the emotional mind is included in working life as from the hiring process. The inclusion of emotional intelligence in the labor market put forward emotional mental abilities as well as intellectual mental abilities. Moreover, the importance of emotional intelligence skills in the business environment brings the concept of corporate emotional intelligence to the agenda. In this thesis, it is aimed to evaluate the concept of emotional intelligence within the scope of institutional applications since the emergence of this concept. As a result of the study, applicable recommendations for the Turkish Employment Agency will be presented.

Key Words: “Emotion”, “Intelligence”, “Intellectual Intelligence”, “Emotional Intelligence”, “Corporate Emotional Intelligence”.

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|-----|
| İTHAF | i |
| ÖNSÖZ | ii |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT..... | iv |
| İÇİNDEKİLER | v |
| TABLolar LİSTESİ | ix |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | x |
| KISALTMALAR | xi |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|--|-----------|
| 1.1 DUYGU KAVRAMI | 3 |
| 1.1.1 Duygunun Oluşumu, Gelişimi ve Tasnifi | 4 |
| 1.1.1.1 Duygunun Oluşumu | 4 |
| 1.1.1.2 Duyguyu Açıklayan Kuramlar | 5 |
| 1.1.1.2.1 James-Lange Duygu Kuramı..... | 5 |
| 1.1.1.2.2 Cannon-Bard Duygu Kuramı | 6 |
| 1.1.1.2.3 Schachter-Singer Duygu Kuramı | 6 |
| 1.1.1.2.4 Bilişsel Değerlendirme Duygu Kuramı | 7 |
| 1.1.1.2.5 Yüz Geri Bildirim Duygu Kuramı..... | 7 |
| 1.1.1.2.6 Evrimsel Duygu Kuramı..... | 8 |
| 1.1.1.3 Duygunun Gelişimi..... | 8 |
| 1.1.1.4 Duygunun Tasnifi | 8 |
| 1.1.2 Duygunun İfadesi, İşlevi ve Önemi | 10 |
| 1.1.2.1 Duygunun İfadesi..... | 10 |
| 1.1.2.2 Duygunun İşlevi..... | 11 |
| 1.1.2.3 Duygunun Önemi..... | 11 |
| 1.1.3 Duygunun Bileşenleri ve Özellikleri | 11 |
| 1.1.3.1 Duygunun Bileşenleri | 11 |
| 1.1.3.2 Duygunun Özellikleri..... | 12 |
| 1.2 ZEKÂ KAVRAMI..... | 12 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.1 Zekânın Oluşumu, Gelişimi ve Tasnifi | 13 |
| 1.2.1.1 Zekânın Oluşumu..... | 13 |
| 1.2.1.2 Zekâyı Açıklayan Kuramlar..... | 14 |
| 1.2.1.2.1 Tek Etmen Zekâ Kuramı..... | 14 |
| 1.2.1.2.2 Çift Etmen Zekâ Kuramı..... | 15 |
| 1.2.1.2.3 Çok Etmen Zekâ Kuramı | 16 |
| 1.2.1.3 Zekânın Gelişimi..... | 18 |
| 1.2.1.4 Zekânın Tasnifi | 18 |
| 1.2.2 Zekânın Ölçümü, İşlevi ve Önemi..... | 19 |
| 1.2.2.1 Zekânın Ölçümü..... | 19 |
| 1.2.2.2 Zekânın İşlevi..... | 20 |
| 1.2.2.3 Zekânın Önemi..... | 21 |
| 1.2.3 Zekânın Bileşenleri ve Özellikleri | 21 |
| 1.2.3.1 Zekânın Bileşenleri | 21 |
| 1.2.3.2 Zekânın Özellikleri | 22 |

İKİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

| | |
|--|-----------|
| 2.1 DUYGU İLE ZEKÂ ÇATIŞMASI | 23 |
| 2.2 DUYGU İLE ZEKÂ İLİŞKİSİ..... | 24 |
| 2.3 DUYGUSAL ZEKÂ | 25 |
| 2.3.1 Duygusal Zekânın Oluşumu ve Gelişimi | 26 |
| 2.3.1.1 Duygusal Zekânın Oluşumu | 26 |
| 2.3.1.2 Duygusal Zekâyı Açıklayan Kuramlar | 27 |
| 2.3.1.2.1 Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Kuramı..... | 27 |
| 2.3.1.2.2 Kişilik Tabanlı Duygusal Zekâ Kuramı..... | 28 |
| 2.3.1.2.3 Karma Duygusal Zekâ Kuramı | 28 |
| 2.3.1.3 Duygusal Zekânın Gelişimi | 29 |
| 2.3.1.3.1 Duygusal Zekânın Gelişimini Belirleyen Etmenler..... | 30 |
| 2.3.2 Duygusal Zekânın Yetenekleri | 31 |
| 2.3.2.1 Kendini Tanıyabilmek | 31 |
| 2.3.2.2 Hisleri İdare Edebilmek | 31 |
| 2.3.2.3 Harekete Geçebilmek..... | 32 |
| 2.3.2.4 Duygudaş Olabilmek | 32 |
| 2.3.2.5 Bağları Koruyabilmek..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.3 Duygusal Zekânın Özellikleri | 33 |
| 2.3.4 Duygusal Zekânın Ölçümü | 34 |
| 2.3.4.1 Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli Ölçümü | 35 |
| 2.3.4.2 Karma Duygusal Zekâ Modeli Ölçümü | 36 |
| 2.3.5 Duygusal Zekânın Önemi | 36 |
| 2.3.6 Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ | 37 |
| 2.3.7 Duygusal Zekâ İle Bağlantılı Kavramlar | 38 |
| 2.3.7.1 Duygusal Emek | 39 |
| 2.3.7.2 Duygusal Sermaye | 40 |
| 2.3.7.3 Duygusal Kimlik | 41 |
| 2.3.7.4 Duygusal İklim | 41 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL DUYGUSAL ZEKÂ

| | |
|--|-----------|
| 3.1 KURUMSAL DUYGUSAL ZEKÂ | 43 |
| 3.1.1 Kurumsal Duyguların Tasnifi | 44 |
| 3.1.2 Kurumsal Duygusal Zekânın Oluşumu | 44 |
| 3.1.3 Kurumsal Duygusal Zekânın Gelişimi | 45 |
| 3.1.4 Kurumsal Duygusal Zekânın Özellikleri | 46 |
| 3.1.5 Kurumsal Duygusal Zekânın Önemi | 46 |
| 3.1.6 Kurumsal Duygusal Zekâ Alanları | 47 |
| 3.1.6.1 Kurumsal Duyguları Tanımak | 48 |
| 3.1.6.2 Kurumsal Duyguları Yönetmek | 48 |
| 3.1.6.3 Kurumsal Motivasyon | 48 |
| 3.1.6.4 Kurumsal Sosyal Farkındalık | 49 |
| 3.1.6.5 Kurumsal Sosyal Yetiler | 49 |
| 3.1.7 Kurumsal Duygusal Zekânın Çıktıları | 50 |
| 3.1.7.1 Kurum Kültürü | 50 |
| 3.1.7.2 Kurum İklimi | 51 |
| 3.1.7.3 Kurum Kimliği | 51 |
| 3.1.7.4 Kurum İmajı | 52 |
| 3.1.7.5 Kurum İtibarı | 52 |
| 3.1.7.6 Kurum Aidiyeti | 53 |
| 3.1.7.7 Kurum Adaleti | 53 |
| 3.1.7.8 Kurum Tabiiyeti | 54 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.7.9 Kurum Performansı..... | 55 |
| 3.1.7.10 Kurum İletişimi..... | 55 |
| 3.2 DUYGUSAL ZEKÂNIN KURUMSAL UYGULAMALARI | 56 |
| 3.2.1 Duygusal Zekânın İşe Alım Sürecine Etkisi..... | 57 |
| 3.2.2 Duygusal Zekânın Çalışma Hayatına Etkisi | 61 |
| 3.2.2.1 Duygusal Zekâ İle Çalışan Arasındaki İlişki | 62 |
| 3.2.2.2 Duygusal Zekâ İle Motivasyon Arasındaki İlişki | 64 |
| 3.2.2.3 Duygusal Zekâ İle Performans Arasındaki İlişki..... | 66 |
| 3.2.2.4 Duygusal Zekâ İle Duygusal Emek Arasındaki İlişki..... | 67 |
| 3.2.3 Duygusal Zekânın Liderlik Üzerindeki Etkisi | 68 |
| 3.3 TÜRKİYE İŞ KURUMU (İŞKUR)’NUN DUYGUSAL ZEKÂYA YÖNELİK YÜRÜTTÜĞÜ ÇALIŞMA | 71 |
| SONUÇ | 75 |
| KAYNAKÇA..... | 85 |
| ÖZGEÇMİŞ | 99 |

TABLÖLAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1: Uluslararası Zekâ Taksonomisi | 20 |
|--|----|

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|---|
| Şekil 1: Robert Plutchik Duygu Çarkı | 9 |
|--|---|

KISALTMALAR

| | |
|--------------|--|
| Bkz. | : Bakınız |
| EI | : Emotional Intelligence, Duygusal Zekâ |
| EQ | : Emotional Quotient, Duygusal Zekâ Katsayısı |
| IQ | : Intelligence Quotient, Zekâ Katsayısı |
| İMD | : İş ve Meslek Danışmanı |
| İŞKUR | : Türkiye İş Kurumu |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| vd. | : Ve diğerleri |
| WEF | : World Economic Forum, Dünya Ekonomik Forumu |
| WHO | : World Health Organization, Dünya Sağlık Örgütü |

GİRİŞ

Geçmiş dönemlerde, duygu ile zekâ arasında bir paradoksun olduğu görüşü kabul edilmekteydi. Bununla beraber, hislerin rasyonel olmanın önünde bir engel oluşturduğu düşünülmekteydi. Ayrıca hissiyat, güçsüzlüğün bir göstergesi olarak değerlendirilmekteydi. Duygular ile alakalı savlar, 19. yüzyıla kadar varlığını korumaya devam etti. Bu savlar, 20. yüzyıla gelindiğinde ise bilimsel yönden incelendi. Ancak elde edilen doneler, zihnin hâkimiyetini sarsmaya yetecek nitelikte değildi. Geleneksel yaklaşım karşısı tepkilerin 1960'lı senelerde başlamasıyla birlikte duyguların ifade edilebilirliği benimsendi. Modern yaklaşım minvalinde, hissiyat ile zekâ bütünleştirilerek duygular bilişsel süreçlere dâhil edildi.

Zaman ilerledikçe hisler, insan yaşamında önemli bir konuma gelmiştir. Kontrolü sağlanabilen sezginin zihnin işleyişini desteklediği düşüncesi duygusal zekâ kavramını gündeme getirmiştir. Hissiyat ile bilişin sentezi olarak meydana gelen duygusal zekâ, bireyin kendisi ve diğerlerini anlayabilme yeteneği üzerine inşa edilmiştir. Duygusal zekânın günbegün insan hayatındaki sirayetini genişletmesi, çalışma ortamında zihnin his yüklü yanının değer kazanmasıyla neticelenmiştir. Öte yandan; işgücü piyasasında yaşanan dönüşümler, entelektüel zekânın yeteneklerinin yanı sıra duygusal zekânın yeteneklerinin değerini kuvvetlendirmiştir. Duygusal zekânın işgücü piyasasında artan kıymetinin doğal bir sonucu olarak, işe alım aşamasından itibaren çalışma yaşamına duygusal zihnin becerileri nüfuz etmeye başlamıştır. Tüm bunların nihayetinde duygusal zihin, örgüt bünyesine konuşlanarak kurumsal duygusal zekâ nosyonunun oluşması için gereken şartları hazırlamıştır.

Hissiyata bakış açısının değişimiyle öne çıkan duygusal zekâ olgusunun işgücü piyasasına yansımalarının ele alındığı bu tez çalışması, üç bölümü kapsamaktadır. Çalışmanın birinci bölümü olan “Kavramsal Çerçeve” adını taşıyan ilk kısımda, araştırmanın daha anlaşılır olması amacıyla alan yazın taraması yapılmaktadır. Bu bağlamda; öncelikle duygu kavramı, oluşum sürecinden başlayarak detaylı bir biçimde tetkik edilmektedir. Ardından zekâ kavramı, yine oluşum süreci itibarıyla incelenmektedir. Böylece, duygusal zihnin iki ayrı bileşeni orijininde kuramsal çerçeve çizilmektedir.

Söz konusu çalışmanın “Duygusal Zekâ” isimli ikinci bölümünde; ilk olarak his ile bilişin çelişkisi ve ilintisinden bahsedilmektedir. Daha sonra, duygusal zihnin oluşumu incelenerek

gelişimine değinilmektedir. Akabinde, zihnin sezgi yüklü tarafının kabiliyetlerine temas edilmektedir. Ayrıca, duygusal zekânın ölçümü hakkında enformasyon aktarımı gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, duygusal zekâ ile entelektüel zekânın etkileşimine yer verilmektedir. Ardından, duygusal zihin ile bilişsel zihnin ayrımları incelenmektedir. Tüm bunlara ilaveten; söz konusu bölümde duygusal zekâ ile bağlantılı kavramlar olan duygusal emek, duygusal sermaye, duygusal kimlik ve duygusal iklim nosyonları değerlendirilmektedir.

Bahsi geçen çalışmanın “Kurumsal Duygusal Zekâ” olarak adlandırılan son bölümünde ise; duygusal zihnin işgücü piyasasındaki pozisyonu etraflıca ele alınmaktadır. Bu minvalde; ilk etapta kurumsal duygusal zekâ fenomeni ortaya atılmaktadır. Hemen ardından, kurumsal duygusal zihnin oluşumu anlatılmaktadır. Akabinde, duygusal zekânın örgüt nezdindeki alanlarına açıklık kazandırılarak kurumsal duygusal zekânın çıktıları tahlil edilmektedir. Zihnin his yüklü yanının örgütsel çıktıları kontekstinde; kurum kültürü, kurum iklimi, kurum kimliği, kurum imajı, kurum itibarı, kurum aidiyeti, kurum adaleti, kurum tabiiyeti, kurum performansı ve kurum iletişimi olguları tetkik edilmektedir. Daha sonrasında, duygusal zekânın kurumsal uygulamalarına yer verilmektedir. Buradan yola çıkarak, işe alım sürecinde duygusal zihnin tesiri üzerinde durulmaktadır. Öte yandan, çalışma hayatında duygusal zihnin etkileri; çalışan, motivasyon, performans ve duygusal emek çerçevesinde bağdaştırılmaktadır. Son olarak, liderlik ekseninde duygusal zihnin tesiri yorumlanmaktadır.

Mezkûr tez çalışmasının sonuç bölümünde; çalışmada temas edilen konular, genel itibarıyla dile getirilmektedir. Bununla beraber, çalışma neticesinde elde olunan bilgiler ışığında; işgücünün duygusal zekâ becerilerinin iyileştirilmesi ile kurumsal duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından uygulanabilecek önerilerde bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Genel olarak, duygu ile zekâ kavramının psikoloji bilim dalının başat alanlarından olmaları kanaati içselleştirilmektedir. Bu sebeple, bahse konu kavramların toplumsal kimliği kimi zaman ihmal edilmektedir. Oysaki hisler ve zihin, kişiler arası teması gerçekleştiren esas ögelerden biridir. Zira sosyal yaşantıda var olmak, hem duyumsal yetileri hem de bilişsel yetileri gerektirmektedir.

Günümüzde hissiyatın, mantıksal bir engel oluşturduğu savından uzaklaşmaya başlandığı gözlemlenmektedir. Buradan hareketle, duygu ile zekânın bağlantısı gün geçtikçe güçlenmektedir. Bunun bir neticesini, duygusal zekânın su yüzüne çıkması teşkil etmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın temelini oluşturan kuramsal çerçeve çizilmektedir. Bu bağlamda; duygu ile zekâ kavramı detaylı bir biçimde incelenmektedir.

1.1 DUYGU KAVRAMI

Kişinin ruhsal davranışının yansıması olan duygu, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından; “*belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim*” şeklinde tanımlanmaktadır (<https://www.tdk.gov.tr>). Duygu, en temel ifadeyle bireyin ruh hâlinde iç ve/veya dış kaynaklı faktörlerin meydana getirdiği değişimler anlamına gelmektedir.

Alan yazında, 1800’lü yıllardan bugüne kuramsal açıklamalara konu olan duygu ile ilgili olarak muhtelif görüşler bulunmaktadır. Bu sebeple duyguyu, kavramsal açıdan tek bir çerçeveye sığdırmak mümkün olmadığından duygu yorumları farklılık göstermektedir.

İlk olarak William James, duygunun ne anlama geldiğini “*Duygu Nedir? (What is an emotion?)*” isimli makalesinde ayrıntılı bir şekilde incelemiştir. James duyguyu; bedendeki birtakım değişikliklerin algılanması olarak tanımlamaktadır. Duygu; herhangi bir şeye tepki olarak meydana gelen bedensel ifadelerdir. Bu bağlamda; kişinin bir nesneyi ya da durumu algılaması neticesinde bedensel bir değişiklik belirlemektedir. Birey, beliren bu bedensel değişiklikleri hissetmektedir. James, kişinin bedensel değişikliği hissetmesini duygu olarak adlandırmaktadır (James, 1884).

Geçmiş yıllardan günümüze kadar gelişerek farklılaşan duygu unsurunu Goleman; bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik hâller ve bir dizi hareket eğilimi

şeklinde tanımlamaktadır. Goleman, duygu (emotion) sözcüğünün kökünün Latince hareket anlamına gelen “motere” fiili olduğunu ve bu fiile “-e-” ön ekinin getirilmesi hâlinde “uzaklaşmak” anlamının elde edilebileceğini belirtmiştir. Goleman’a göre; tüm duygular harekete geçmemizi sağlayan dürtüler olup, sahip olunan her duygu harekete yönelim göstermektedir (Goleman, 2022).

İçsel ve dışsal belirtilere sebep olmaları bakımından duygu Ashkanasy, Härtel ve Zerbe tarafından ikili bir ayrım minvalinde tanımlanmıştır. Buna göre; duygunun iç belirtileri bireyin öznel olarak yorumladığı hisleri içermekte iken dış belirtileri ise solunum hızını, yüz ifadelerini ve duruşu içermektedir. Ancak önemli olanın gerek gözlemciler gerekse kişiler açısından duygunun dış belirtileri olduğu vurgulanmaktadır (Ashkanasy vd., 2000).

Caruso ve Salovey ise duyguyu; ansızın ortaya çıkan ve kaybolan sinyaller olarak ifade etmişlerdir. Duyguların; çevremizdeki değişimler sonucunda oluştuğunu, içgüdüsel değişikliklere göre başlayarak ruhsal farklılıklara neden olduğunu, düşünce tarzımızı şekillendirdiğini ve kişinin gelişimine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bununla beraber; duygular bireyin kendisine ve çevresine ilişkin bilgiler barındırmaktadır. Bu bağlamda duygular, veriler olarak tanımlanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2010).

Tüm bu tabirlere ek olarak duyguyu Ekman ve Friesen insan yaşamını tesir eden en özel ve eşsiz parçalar biçiminde (Ekman ve Friesen, 1975); Hochschild insanı insan yapan en önemli özellik olarak (Hochschild, 1983); Feldman mutluluk, umutsuzluk ve hüzn gibi hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler şeklinde (Feldman, 1996); Konrad ve Hendl kişinin bedensel hareketlerinde ve yüz ifadelerinde değişime neden olan hislerin uyanışı tarifleriyle (Konrad ve Hendl, 2003); Davey, Halberstadt ve Bell heyecan verici gerçeğin idrak edilmesi neticesinde vücutta meydana gelen farklılıkların hissedilmesi deyişiyle (Davey vd., 2021) ifade etmektedir.

1.1.1 Duygunun Oluşumu, Gelişimi ve Tasnifi

1.1.1.1 Duygunun Oluşumu

Genel olarak duygular, iki temel amaca yöneliktir. Bunlardan birincisi, insanın harekete geçmesini sağlamak için gereken enerjinin elde edilmesidir. Diğeri ise insanın ihtiyaçlarını giderebilmesi için bulunduğu ortamı yönlendirebilmesi veyahut bahse konu ihtiyaçları giderebilecek davranışları takınabilmesi için izleyeceği yolu göstermesidir. Temin edilen bu

enerji ile birlikte kişi, ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçebiliyorsa ya da bu amaç doğrultusunda bulunduğu ortamı manipüle edebiliyorsa pozitif duygular açığa çıkmaktadır. Aksine, bu enerji kişinin ihtiyaçlarını gidermesine hizmet etmiyor ya da yararlı olmayan durumlara doğrulmuş ile sonuçlanıyorsa negatif duygular oluşmaktadır (Passons, 1975).

Duyguyu tek başına irdelemek yerine Crooks ve Stein, 1991 yılında yaptıkları bir araştırmada ayı ile karşılaşan bir insan örneğinden hareketle; duygunun tetiklenmesini sağlayan uyarıcıyı, duygunun oluşma biçimini ve duygunun ortaya çıkışını incelemişlerdir. Öznel bir duygunun doğumunu, bir ayının görölmesi olarak addettikleri uyarıcının yol açtığı tepkilerin kişi nezdinde değerlendirilmesi sonucuna bağlamışlardır. Ayrıca bireyin vücut dilinin, davranış biçiminin, yüz ifadesinin ve sesinin renginin duyguların belirtisi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Crooks ve Stein, 1991).

Özet itibarıyla duygular; bireyin belli bir amaca yönelimi ile birlikte varlık kazanabildiği gibi biyolojik ve fizyolojik reaksiyonlar neticesinde şekillenerek öznel bir olgu olarak da tahakkuk edebilmektedir.

1.1.1.2 Duyguyu Açıklayan Kuramlar

Duygu kavramının doğuşundan itibaren, duyguların meydana gelişine ilişkin çeşitli teoriler öne sürölmektedir. Mezkûr teoriler sayesinde; duygunun öncülleri, oluşum süreci ve ortaya çıkış biçimi farklı bakış açıları çerçevesinde yorumlanmaktadır.

1.1.1.2.1 James-Lange Duygu Kuramı

James-Lange Duygu Kuramı, 1800'lü yıllarda birbirinden bağımsız olarak William James ile Carl Georg Lange tarafından ortaya atılmıştır. Söz konusu teori, duygunun kaynağını fizyolojik değişimlerle ilişkilendirmektedir. Buna göre; dışsal bir uyarıcının bedende yarattığı fiziksel uyarılmayla beliren duygular, bilişsel tecrübeleri beraberinde getirmektedir (Bernstein vd., 1991).

Tehlike içeren bir olay misal olarak ele alındığında; olayın yaşandığı sırada korkunun hemen duyulmadığı, tehlikenin geçmesinin ardından terleme, çarpıntı gibi fiziksel korku belirtilerinin gözlemlenmeye başlanması nihayetinde korku duygusunun açığa çıktığı görölmektedir. Nitekim korkma hissiyatının duygunun bir sonucu olmayıp onun nedeni olduğu kanısına varılmaktadır (Cüceloğlu, 2014).

Diğer bir anlatımla; birey, uyarana maruz kaldığı zaman uyarıyı yorumlamaya başlamaktadır. Bu yorumlama işlevi, fiziksel reaksiyonları harekete geçirmektedir. Bedensel reaksiyonların harekete geçmesi ise duygusal tepkilere sebep olmaktadır. Kısacası, kişinin çevresindeki değişimlere gösterdiği reaksiyonun ayırımında olmasıyla duygu oluşumu gerçekleşmektedir (Coleman ve Snarey, 2011).

1.1.1.2.2 Cannon-Bard Duygu Kuramı

Cannon-Bard Duygu Kuramı, Walter Bradford Cannon ile Philip Bard tarafından birbirinden ayrı olarak savunulmuştur. Söz konusu teoriye göre; uyarıcı kaynaklı fizyolojik değişiklikler ile duygular aynı anda türemektedir. Başka bir deyişle, duyguların davranışları yönlendirmediği gibi davranışlar da duyguları yönlendirmemektedir. Duygular gördüklerimiz ve algıladıklarımız aracılığıyla belirmektedir (Morris, 2002).

Cannon ve Bard, üç sebep göstererek James-Lange Kuramı'nı çürütür. Bunlardan ilki, duygunun kaynağının sadece fiziksel algılar olamayacağıdır. Bir diğeri, bireyin tepki göstermeden önceki zaman zarfında da duygu yaşayabilme ihtimalidir. Sonuncusu ise, fiziksel değişimlerin insan vücudunda genel belirtilere sahip olması nedeniyle duyguları ayırıştırmanın uygun bulunmayacağıdır (Çapan, 2012).

İnsan, yaşamında rastladığı herhangi bir olayın tezahürüyle birtakım fizyolojik reaksiyon sergileyebilmektedir. Gösterilen tepkiler, duygunun oluşum sebebi olarak düşünülmemelidir. Tam tersine, bireyin duyguyu hissetmesini müteakiben bedensel reaksiyonlar meydana gelmektedir (Strongman, 2003).

1.1.1.2.3 Schachter-Singer Duygu Kuramı

Schachter-Singer Duygu Kuramı çerçevesinde, duygunun iki bileşenden oluştuğu Stanley Schachter ile Jerome Everett Singer tarafından iddia edilmiştir. Fizyolojik uyarılma birinci bileşen iken fizyolojik uyarılmanın zihinsel değerlendirmesi ise ikinci bileşendir. Öte yandan, duygular uyarılmalara ilişkin yorumlamaları da barındırmaktadır (Kowalski ve Westen, 2005).

Kişi, yaşanan hadiseler içerisinde bulunduğu pozisyonu da göz önünde tutarak duygu yüklemektedir. Farklı bir ifadeyle, durumların kişisel idraki duygusal reaksiyonları belirlemektedir. Bahsi geçen duygusal reaksiyonların, bireyin uyarılara yönelik verdiği

tepkileri bilişsel olarak yansıtması neticesinde duyguların isimlendirilmesi mümkün hâle gelmektedir (Morris, 2002).

Diğer tabirlerle, İki Faktörlü Duygu Kuramı veya Bilişsel/Fizyolojik Duygu Kuramı olarak bilinen teoriye göre; fizyolojik hareketlenme ile hissedilen duygu, bilişsel sürecin bir parçası sayılmaktadır. Zira, kişi o zamana ait algılarıyla geçmiş deneyimlerini harmanlayarak sezgilerine anlam vermeye çalışmaktadır (Atkinson vd., 1995).

1.1.1.2.4 Bilişsel Değerlendirme Duygu Kuramı

Bilişsel Değerlendirme Duygu Kuramı, Stanley Schachter ile Jerome Everett Singer aracılığıyla yürütülen deneyle başlayarak nihai hâlini almıştır (Lazarus, 1999). Richard Lazarus, duygunun oluşumunda bilişin başat rolü üstlendiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda duygunun üretimi; hayal edilmiş, tahmin edilmiş yahut yaşanmış herhangi bir olayın neticesine bağlanmaktadır (Scherer vd., 2001).

Lazarus, bilişsel değerlendirmelerin basitten karmaşığa doğru uzanan bir sıra izlediğini belirtmiştir. Zihinsel yorumlamanın ilkeleri dil öncesi bilinç ile bilinç dışı hâl iken gelişmişleri bilincin muhteviyatı olan düşünme, imgeleme ve ifade etmedir (Lazarus, 1991).

Teori; Lazarus'un önderliğinde biçimlenmesinden dolayı Lazarus Duygu Kuramı olarak da addedilmekte ve bireyin duygularını kontrol edebilmesinin, algılarını idare edebilmesiyle muhtemel olduğunu anlatmaktadır. Birbirine benzeyen olaylar hâsıl olduğunda farklı duygular yaşanabilmekte ve alınan aksiyonlar çeşitli hâle gelebilmektedir. Bu durum, bilişsel sürecin önemini göstermektedir (Pastorino ve Doyle-Portillo, 2010).

1.1.1.2.5 Yüz Geri Bildirim Duygu Kuramı

Charles Darwin, duygunun yüz kasları vasıtasıyla oluştuğunu öne sürmüştür (Keltner ve Ekman, 2000). Evrim sürecinde bariz bir artışın vuku bulduğu yüz kasları, yüz ifadelerinin gittikçe çeşitlenmesine sebep olmuştur. Çeşidi çoğalan yüz ifadeleri ise zaman ilerledikçe iletişim aracı olmayı görev edinmiştir (Darwin, 1872).

Yüz Geri Bildirim Duygu Kuramı, Darwin'in görüşünden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Teori, yüz kaslarından doğan dönütlerin duygu durumunu etkilediğini varsaymaktadır (Kolb ve Taylor, 2000). Herhangi bir duygu hissedilmeden evvel insanın yüzünde yer alan kaslar kasılmaktadır. Gerilen bahse konu kasların beyne sinyal yollaması sonucunda duygular

tanımlanmaktadır. Örneğin; mutluluk duygusu, yüzdeki kasların gülme mimiği beraberinde gerilimiyle varlık kazanmaktadır (Plotnik, 1996).

1.1.1.2.6 Evrimsel Duygu Kuramı

Evrimsel Duygu Kuramı çerçevesinde, Evrim Teorisi'nin kurucusu Charles Darwin, duyguların da evrim geçirdiğini savunmuştur. Darwin'e göre duygu, içgüdüsellliği yoğun bir şekilde barındıran bir fenomen olmasına rağmen uyumsal dönüşümler geçirebilmektedir. Bu kontekste, duygular ayrımlı zaman aralıklarında türemiştir. Örnek olarak, kökeni çok eskilere dayanan korku duygusu beynin ilkel hâline aittir. Oysaki suçluluk duygusu, sosyalleşmenin başlamasıyla meydana gelmiştir (Darwin, 1872).

İnsan, doğduğu andan itibaren karşılaştığı durumlara yönelik türlü duygular üretmektedir. Bahse konu duygular, hem kişinin hem de gelecek nesillerin tecrübelerini etkilemektedir. Netice itibarıyla duygular, evrimsel olarak süregelen farklılıklara adapte olabilmek amacıyla geliştirilmektedir (Safran ve Greenberg, 1991).

1.1.1.3 Duygunun Gelişimi

Bireyin duygularının farkına vardığından sonra duygularını kontrol ederek düzenleyebilmesi ve öbürlerinin hislerini anlayabilmesi duygusal gelişim şeklinde tarif edilmektedir. Duygusal gelişim, biyolojik orijine dayanmasına karşın yıllar ilerledikçe öğrenmeyle paralel olarak genişleyebilmektedir (Denham, 1998).

Duyguların gelişimi, kişinin doğumuyla başlamaktadır. Bebeklik ve çocukluk döneminde ise duygusal gelişim ivme kazanmaktadır (Denham vd., 2003). Duygular, ilk iletişim kanalı kabul edilmekle beraber sosyal açıdan zenginleşerek başkalaşmaktadır (Erickson ve Schulkin, 2003).

Hayat boyu devam eden duygusal gelişim, duygu dağarcığına yeni duyguların eklenmesi için zemin hazırlamaktadır. Bu husus, duygunun oluşumunda duygusal gelişiminin ne kadar mühim olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, duygunun türce çoğalışı duyguların sınıflandırılmasını gerekli kılmaktadır.

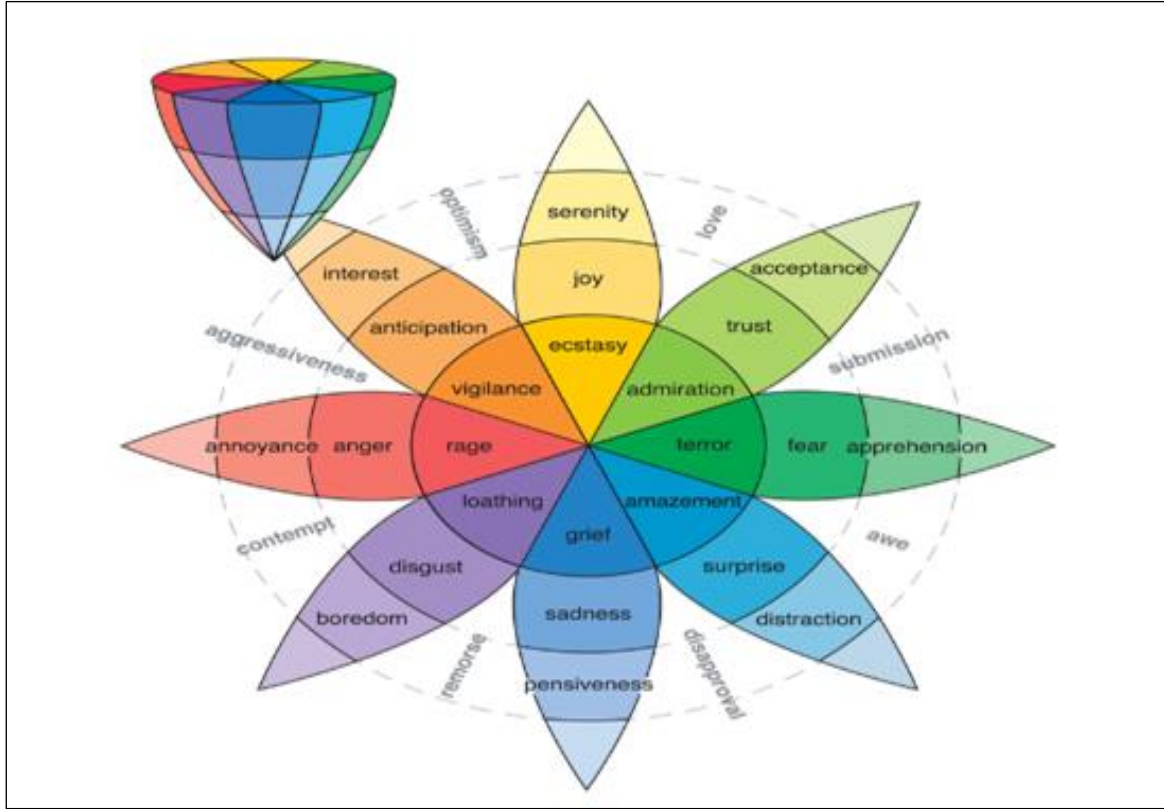
1.1.1.4 Duygunun Tasnifi

Duyguların sınıflandırılması, üzerinde uzlaşa sağlanabilen bir konu olmaktan ziyade verilen reaksiyonlar ile davranışlara kılavuzluk etmesi bakımından ayrımlara tabi tutulmaktadır

(Arnold, 1960). Ekman, Friesen ve Ellsworth 1972 yılında yüz ifadelerini konu alan bir araştırma sonucunda; korku, üzüntü, öfke, nefret, neşe ve hayret duygularıyla varlık bulan altı temel duyguyu kategorize etmişlerdir. Ardından sayılan bu duygulara memnuniyet, ilgi ve benzeri duyguları da dâhil edilmiştir (Ekman vd., 1972; 1990).

1980 senesine gelindiğinde ise Robert Plutchik, duyguların fizyolojik temeli ışığında bir teori ortaya atmıştır. Plutchik, eylemlerin itici gücü kabul ettiği duyguları sekiz temel üzerine inşa etmiştir. Bu minvalde; sevinç, güven, korku, şaşkınlık, üzüntü, tikslenme, öfke ve beklenti biçiminde sıralanan duygular bir daire hâline getirilmiştir. Bu daire ise “Duygu Çarkıfeleği”, “Duygu Çemberi”, “Duygu Haritası”, “Duygu Çarkı” gibi deyişlerle dile getirilmektedir (Ekman vd., 1980).

Şekil 1: Robert Plutchik Duygu Çarkı



Kaynak: Six Seconds, 2023

Plutchik duyguları, sekiz ana duygunun benzerliklerini dikkate alarak renk diyagramları marifetiyle tasniflemiştir (Bkz. Şekil 1). Yukarıdan bakıldığında bir koniyi andıran duygu çarkında; birbirine yakın olan duygular bir ilişki içerisindeyken birbirinden uzak olan duygular herhangi bir ilişkiye sahip değildir. Bu bağlamda, yakın ilişkiye sahip olan

duyguların bir araya gelmesiyle başka duygular yaratılabilmektedir. Bir örnekle; sevinç ile güven duygusunun birleşmesi neticesinde oluşacak duygu sevgidir. Böylelikle, duyguların sekiz temel duygu ekseninde belirlediği söylenebilmektedir (Ekman, 1999).

Modeldeki bölümler, sekiz birincil duygu haricinde birbirine karşıt olan duyguları da ihtiva etmektedir. Bu çerçevede; sevinç ile üzüntü; güven ile tikslenme, korku ile öfke ve şaşkınlık ile beklenti duyguları birbirinin zıttı olan duygulardır. Öte yandan, çemberin merkezinden uzaklaştıkça yoğunluk farkının azaldığı anlaşılmaktadır. Yoğunluk farkının azalmasıyla beraber duygu yoğunluğu azalmaktadır. Düşük yoğunluk seviyesindeki kaygının şiddeti arttıkça korkudan dehşete doğru uzanan bir silsilenin izlendiği örnek olarak gösterilebilmektedir. Renksiz duygular ise, iki temel duygunun birleşimiyle oluşan duyguları temsil etmektedir (Six Seconds, 2023).

Duygu alanında yapmış olduğu çalışmalarla anılan Goleman ise duyguları tek merkezden yayılan kümeler hâlinde gruplara ayırmaktadır. Bu görüşe göre; duygu kümeleri öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utanç duygularını kapsamaktadır. Söz konusu duygu kümelerinde ise birbirinin türevi olan diğer duygular yer almaktadır (Goleman, 2022).

1.1.2 Duygunun İfadesi, İşlevi ve Önemi

1.1.2.1 Duygunun İfadesi

İnsanda herhangi bir duygunun muhtelif yollarla vücut bulması durumunda, zihinsel değerlendirme mekanizması devreye girmektedir. Bilişsel yorumlamanın ardından gelen şahsi tepkiler neticesinde, birtakım davranışsal yanıtlar tezahür etmektedir. Kişiden çevresine doğru yansıyan reaksiyonların bütünü duygunun dışavurumu tabiriyle isimlendirilmektedir (Kring vd., 1994).

Duyguların ifadesi, bireyin kendisini anlatabilmesini sağlamanın yanında başkalarının eylemlerini yönlendirebilmesine imkân sunması açısından da eğilimlidir (Scarantino, 2017). Bu bakımdan, duygusal ifadeler ile iletişim birbirleriyle yakından ilişkilidir. Dahası, duygunun ifadesi diğerinin taşıdığı hisleri anlamlandırabilmek için de gereklidir. Kısacası, gerek kişinin gerekse karşısındakinin eyleme geçebilmesi duygunun dışa vurumu aracılığıyla gerçekleşebilmektedir.

1.1.2.2 Duygunun İşlevi

Belirli bir tutuma yönelim, duygular kanalıyla gerçekleşmektedir. Böylece, hareket için gereken fiziki güç temin edilebilmektedir (Frijda, 1994). Bu kapsamda duygular, kişiyi aksiyon almaya hazırlayan dinamiklerdir. Duygular, ihtiyaca binaen şekillenerek davranışlara dökülmektedir.

Hayatın sürekliliği, dâhil olunan konuma adapte olabilmekle ilişkilendirilebilir. Söz konusu uyum sürecinde duygular, büyük bir rolü üstlenmektedir (Dökmen, 2000). Duygular, çevresel kaynaklı dönüşümlere uyarlanarak ansızın gelişen hadiselerde rehberliği görev edinmektedir.

Sosyal çevre, duygunun yoğun olarak var olduğu alan niteliği taşımaktadır. Bulunan ortam ile duygu durumu bir bütünün ayrılmaz parçalarıdır (Lopes vd., 2004). Diğer taraftan, duygular sosyal ilişkileri yürütmeye yarayan biçemler olup iletişimin akmasını sağlayan hatlardır.

1.1.2.3 Duygunun Önemi

Toplumsal bir varlık olan insan, yaşadığı herhangi bir olay karşısında kendisine özgü tavırlar takınabilmektedir. Deneyimlerin izlerini de taşıyan yorumlarıyla harmanladığı tutumları, bireyi çevresine karşı uygun bir görünüme büründürmektedir. Bu bağlamda, edimleri anlamlandırma hususunda duygular önem arz etmektedir.

İlaveten, karar alma sürecindeki etkenlerden biri olan duygulara yönlendirici bir misyon yüklenmektedir. Bu bakımdan, öznel tercihlerde bulunurken bilişsel çıkarımlara ışık tutması adına duygular önemlidir (Carmeli ve Josman, 2006).

1.1.3 Duygunun Bileşenleri ve Özellikleri

1.1.3.1 Duygunun Bileşenleri

Duygunun içeriği, ekseriyetle üç asıl bileşenden oluşmaktadır. Bahse konu bileşenlerden ilki, insanın iradesinden bağımsız olarak vücutta beliren değişimlerin tamamını karşılayan fizyolojik bileşendir. Bir diğeri davranışsal bileşendir ve fiiller minvalinde kendini hissettirmektedir. Sonuncusu ise, kişisel kanaatlara bağlı olan bilişsel bileşendir (Ortony vd.,

2007). Buradan hareketle; duyguların zihinsel süreçten geçerek davranışa yansıyan fiziksel tepkiler olduğu söylenebilmektedir.

1.1.3.2 Duygunun Özellikleri

Şahsa özgülenmiş sezgileri anımsatan duygular, bireyin içerisinde yer aldığı atmosferik etmenlerle ilintilidir. Duygunun oluşumu, içgüdülere dayanmasına rağmen başlıkların meydana gelmesi hâlinde evrilebilmektedir. Değişen duygu durumu paralelinde düşünceler, yeni kalıbına girmektedir. Aksiyon alımıyla neticelenen duygular, hemen dağılabildiği gibi yerleşik de kalabilmektedir. Tüm bunlarla birlikte, insana yaşamı boyunca çeşitli konularda yol gösterici özelliğe sahiptir (Caruso ve Salovey, 2007).

1.2 ZEKÂ KAVRAMI

Kişinin zihinsel kabiliyetlerini ihtiva eden zekâ, TDK tarafından; *“insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlayış, dirayet, zeyreklik, feraset”* biçiminde tanımlanmaktadır (<https://www.tdk.gov.tr>). Zekâ, en temel ifadeyle bireyin karşılaştığı durumlara yönelik olarak göstermiş olduğu bilişsel beceri anlamına gelmektedir.

Türkiye Zekâ Vakfı'na göre ise zekâ, *“kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri”* şeklinde izah edilmektedir. Ayrıca zekâ, *“bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşim”* biçiminde ifade edilmektedir (<https://www.tzv.org.tr>).

Latince *“intelligence (inter-legentia)”* ifadesinin karşılığı olan zekâ sözcüğü, ilk kez Marcus Tullius Cicero tarafından Aristoteles'in “dia-noesis” terimiyle hemen hemen aynı anlamda kullanılmaktadır (Spatar, 1995). “Dia-noesis”, zihinsel süreçlere ilişkin soyut olguları kapsamaktadır (Goleman, 2022). Zekâ ile ilgili çalışmalar, 1800'lü yıllara gelindiğinde ivme kazanmıştır. Bunun sonucunda zekâ, farklı konseptler dâhilinde açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bilimsel kökenli zekâ araştırması, ilk kez Francis Galton tarafından gerçekleştirilmiştir. Charles Darwin'in kuzeni olan Galton, Darwin'in kalıtım üzerine yapmış olduğu çalışmalardan esinlenmiştir. Galton, bireylerin davranışlarını inceleyerek kişisel başlıkları

kalıtsal zekâ ile ilişkilendirmiştir (Davis ve Rimm, 2004). Galton, zekânın kalıtım ile ilişkisi olabileceği düşüncesinden hareketle kişinin kalıtsal olarak haiz olduğu özelliklerin zekânın bir ölçütü olduğunu belirtmektedir (Finkel ve McGue, 1997).

Alfred Binet ile birlikte değişen bakış açısı neticesinde zekâ, daha geniş bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır. Binet zekâyı; herhangi bir hedef belirleyerek, belirlenen bu hedefe erişebilmek gayesiyle dayanıklı kalabilme ve otokritik yapabilme eğilimi olarak ifade etmektedir (Kulaksızoğlu, 2004).

Zekâyı bir uyum süreci olarak değerlendiren Piaget ise, zekânın benimseme ile adapte olma arasındaki bir denge olduğunu belirtmiştir (Piaget, 2019). Diğer benzer görüşler kontekstinde zekâ; Wechsler tarafından insanın çevresini algılayarak çevresiyle baş edebilme kapasitesi (Wechsler, 1974) ve Sternberg tarafından ise kişinin çevresel değişikliklerle başa çıkabilme yetisi (Sternberg, 1997) şeklinde tanımlanmaktadır.

Tüm bunların beraberinde zekâ nosyonunu Lam ve Susan bilgiye ulaşarak onu farklı hâllerde kullanabilme mahareti deyişle (Lam ve Susan, 2002); Gardner kişinin değerli oluşumlar meydana getirebilme, rastladığı problemleri çözebilme ve yeni fikirlere zemin hazırlayabilme tarifiyle (Gardner, 2011); Gerrig ve Zimbardo birden fazla bileşeni olan zihinsel güç tabiriyle (Gerrig ve Zimbardo, 2013) yorumlamaktadır.

1.2.1 Zekânın Oluşumu, Gelişimi ve Tasnifi

1.2.1.1 Zekânın Oluşumu

Genel kabul gören bir yaklaşım ışığında zekânın; düşüncenin doğumu, öğrenme, kavrama ve benzeri zihinsel süreçlerin bileşiminden meydana geldiği bilinmektedir. Öte yandan, beyin ile zihin arasındaki ilişkiden yola çıkılarak zekânın beyinde konuştandığı mevzusunda uzlaşa sağlandığı görülmektedir (Pfeifer ve Scheier, 2001).

Zekâ, kalıtım aracılığıyla kuşaklar boyunca aktarılmaktadır. Bu fenomen bağlamında zekâ, biyolojik temeller üzerine kurulmuş doğuştan kazanılan bir yetkinlik olma vasfındadır. Lakin durağan kabul edilmeyen zekânın biçim almasında yersel kaynaklı faktörlerin de etkisi vardır. Diğer bir anlatımla, kalıtımın zihni etkileme derecesinin çevresel etmenlerce saptandığı anlaşılmaktadır (<https://www.tzv.org.tr>).

Anlaşıyor ki zekâ, nesiller arası aktarılabilen soya çeken bir olgudur. Bununla birlikte, yersel faktörler tarafından yeniden harmanlanmaktadır. Böylelikle zekâ, kalıtımın etkisiyle bir arada çevresel faktörlerle varlık kazanmaktadır.

1.2.1.2 Zekâyı Açıklayan Kuramlar

Zekâ kavramının ortaya çıkışından beri, türlü varsayımlarda bulunularak zekânın oluşumuna ilişkin çeşitli teoriler üretilmiştir. İlk başlarda, tekli zekâ anlayışı hâkim olurken daha sonraları zekânın melez yapısı kanıksanmıştır. Bu çerçevede; Tek Etmen Kuramı, Çift Etmen Kuramı ve Çok Etmen Kuramı geliştirilmiştir.

Tek Etmen Kuramı zekânın genel yetenekten ibaret olduğunu, Çift Etmen Kuramı zekânın genel yetenek dışında özel yetenek gerektirdiğini ve Çok Etmen Kuramı ise çeşitli yeteneklerin zekâyı oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Mezkûr teoriler baz alınarak; zekânın öncülleri, oluşum süreci ve ortaya çıkış şekli farklı düşünüşler ile analiz edilmektedir.

1.2.1.2.1 Tek Etmen Zekâ Kuramı

Francis Galton, kabiliyet olarak addedilen zekâyı bireysel nitelik ayrımıyla ilk defa sistemli bir şekilde tetkik etmiştir. Galton'a göre; kişiler arasında mevcut olan bilişsel yetenek farklılıkları kalıtıma dayanmaktadır. Zira zekâ, soya çekmekte olup nesiller boyunca nakledilebilmektedir. Bu sebepten dolayı zekânın ölçüsü, sergilenen kalıtsal eylemlerle bağdaştırılabilmektedir (Davis ve Palladino, 1997).

Üstelik Galton, zekâ ölçümünde göz önünde bulundurulması gereken iki hususiyetin varlığını iddia etmiştir. Bunlardan ilki, sahip olunan kapasite iken diğeri ise hassasiyettir. Başka bir deyişle, zihnin gelişmişliği ana duyuların duyarlılığı ile örtüşmektedir. İnsanın duyuları ne kadar kuvvetliyse zekâsı da o denli ölçüde beklenmektedir (Sternberg vd., 2000).

Tekil Zekâ Teorisi'nin önde gelen isimlerinden biri olan Alfred Binet, zekânın başlıca bir yetiden oluştuğunu savunmuştur. Bahse konu yeti, kanıdır. Nitekim zihinsel faaliyetlerin çoğunda yargılama süreci etkin olmaktadır. Bireyin yargılama hünerinin iyileşmesi aynı zamanda bilişsel iyileşmenin göstergesi anlamındadır (Binet ve Simon, 1916).

Buna ek olarak Binet, zekânın genetik olduğunu vurgulamaktadır. Öğrenme, zihnin gelişimi için fazla bir nüfuz yaratmamaktadır. Bu yüzden, zekânın sonradan gelişimi kısıtlıdır. Dahası, zekâ insandan soyutlanamadığından tavırlara da yansımaktadır (Cansever, 1982).

Jean Piaget, kişinin kalıtsal bir zekâyla doğduğunu öne sürmektedir. Fakat zekâ, dâhil olunan ortama adaptasyonu gerekli kıldığından uyum aşamasında tekrar şekle girmektedir. Farklı bir ifadeyle, soya çeken zihin çevreyle bütünleşmektedir (Piaget, 2019).

Burada üzerinde durulması gereken bir diğer husus, entegrasyonun belirli bir süreye yayılışıdır. Uyum prosesi özümleme ve düzenleme olmak üzere iki kademeli ilerlemektedir. Özümleme, var olan zihinsel maharetle adaptasyonu temin edebilmektir. Düzenleme ise yersel reaksiyonlar karşısında bakir zihinsel fonksiyonları keşfedebilmektir. Söz konusu sürecin serileşmesi, zekâ seviyesinin yüksekliğiyle aynı eğilimi seyretmektedir (Charles, 2003).

1.2.1.2.2 Çift Etmen Zekâ Kuramı

Zekânın oluşumunu İki Faktör Teorisi ile açıklayan Charles Spearman, zihnin iki bileşenden meydana geldiğini ortaya atmıştır. Bahsi geçen bileşenlerden birincisi; insana genlerle geçen, genel bilişsel becerileri barındıran ve değişmeyen “g” faktörüdür. İkincisi ise; özel bilişsel becerileri simgeleyen “s” faktörüdür (Plotnik, 1996).

İlaveten Spearman, her bilişsel etkinliğin özel bir marifet muhteviyatı genel yeteneğe ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Bu minvalde, herhangi bir zihinsel aktivite kendine has spesifik kabiliyet istemektedir. Özel yetenek; genel yetenek haricinde kalan ve bilinci çalıştıran kudreti temsil etmektedir (Feldhusen, 1997).

Raymond Bernard Cattell zekânın, akıcı zihin ile kristalize zihnin bir araya gelmesi sonucu meydana geldiğinin altını çizmiştir. Akıcı zekâ; görsel, sezgisel ve ezberleme ustalıklarının yanında yeni yetkinlikler inşa edebilmek adına gereken özellikleri içermektedir. Eğitim ve deneyimin katkılarıyla dönüşeme uğrayan kristalize zekâ ise sosyal durumlara yöneliktir. Gelişim açısından karşılaştırıldıklarında; hayat boyu gelişimini sürdüren kristalize zihnin aksine akıcı zihnin erişkinlik döneminde en yüksek seviyesini gördüğü dikkat çekmektedir (Bar-On, 1995).

1.2.1.2.3 Çok Etmen Zekâ Kuramı

Öncelikle Howard Gardner, 1983 senesinde yayımladığı “*Zihin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Kuramı (Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences)*” isimli eserinde Çoklu Zekâ Teorisini detaylı olarak incelenmiştir. Gardner, kompleks yapısından ötürü zihnin bir tek etmenle belirginleştirilemeyeceği sebebiyle onun birden çok çeperden oluştuğunu ifade etmiştir. Zekânın çok yönlülüğü sayesinde, değişik yetiler edinilebilmektedir (Gardner, 2011).

Gardner, zekâyı dokuz cinse ayırmıştır. Bunlar; sözel/dilsel zihin, mantıksal/matematiksel zihin, kinestetik/bedensel zihin, görsel/uzamsal zihin, ritmik/müziksel zihin, özedönük/içsel zihin, dışadönük/sosyal zihin, varoluşsal zihin ve doğacı zihindir. Tüm zekâ türleri birbiri ile etkileşimdedir. Şayet birey, uygun koşullar oluşursa bilişsel gelişim bakımından yüksek performans gösterebilecektir (Gardner, 2011).

Zihnin üç boyuttan oluştuğunu ileri süren Joy Paul Guilford, önermesine Zekânın Yapısı ismini verdiği teorisiyle açıklık getirmiştir. Bahse konu boyutlar içerik, işlem ve üründür. İçerik; herhangi bir misyona tanımlı nitelikleri, işlem; bu misyonu yerine getirebilmek için gereken zihinsel gereksinimleri ve ürün; misyona ilişkin neticeyi imgelemektedir (Rajamanickam, 2005).

Öte yandan Guilford her boyutun, ötekilerle bağlantılı bir halde olduğunu dile getirmiştir. İçerik olmaksızın bilişsel işlem üretilebilmesi ve bilişsel işlem olmaksızın ürün elde edilebilmesi ihtimal dâhilinde değildir. Kısacası, zekânın boyutlarından biriyle yoksun oluşu onun işlevini geçersizleştirmektedir (Guilford, 1967).

Triarşik Zekâ Teorisi bağlamında Robert Sternberg, zihni üç ögeye ayırmıştır. Analitik zekâ, yaratıcı zekâ ve pratik zekâ birleşerek zihni tamamlamaktadır. Analitik zekâ; mantıksal düşünebilme ve fikirsel değerlendirme yapabilme süreçlerini kapsamakta iken yaratıcı zekâ; olağanüstü durumlar meydana geldiğinde çözümler bulabilmeyi kapsamaktadır. Analitik zekâ ile yaratıcı zekânın kullanılması pratik zekâyı ortaya çıkarmaktadır (Plotnik, 1996).

Buna ek olarak Sternberg, zihnin üçlü sacayağının ilinti hususunda zayıf olduğunu fark ederek Başarılı Zekâ Kuramını geliştirmiştir. Buna göre; analitik, yaratıcı ve pratik zihni eş zamanlı kullanabilmeyi başarabilmek kişiyi zeki addetmektedir (Sternberg vd., 2011).

Çok Faktör Teorisi kontekstinde zekânın doğumunu ele alan Edward Lee Thorndike; sosyal zihin, somut/meکانik zihin ve soyut zihin olarak üç tip zekânın varlığından söz etmektedir. Sosyal zekâ olgusunu ilk kez açığa çıkaran Thorndike, sosyal zihni başkalarıyla ilişki kurabilme, onları anlayabilme ve idare edebilme tabiriyle tanımlamaktadır (Matthews vd., 2002). Böylece Thorndike, sosyal zekâ çatısı altında duygusal zihne benzeyen bir kanaate önderlik yaparak duygusal zekâ nosyonunun gelişimine katkı sağlamıştır.

Thorndike, zihni ilk kez bilişsel boyutları hariç tutarak Sosyal Zekâ Modeli ile betimlemiştir (Goleman, 2022). Diğer taraftan somut veyahut mekanik zihni; aletleri, cihazları ve makineleri kavrayabilme ile kullanabilme gücü şeklinde, soyut zihni ise sözcükler, sayılar, formüller gibi semboller yardımıyla düşünebilme gücü biçiminde tasvir etmiştir (Newsome vd., 2000).

Grup Faktör Teorisi ile Louis Leon Thurstone, zekânın bağımsız yedi bilişsel hünerden kaynağını aldığını gündeme taşımıştır. Devreden Faktör Teorisi adıyla da anımsanan kuramdaki hünerler; sözel anlayabilmek, algısal hız edinebilmek, kelime akıcılığı yakalayabilmek, fiziksel tasavvur edebilmek, sayısal çalışabilmek, akıl yürütebilmek ve hafızada tutabilmektir (Konrad ve Hendl, 2003).

Ayrıca Thurstone, söz konusu marifetlerin bireyler arasında zekâ ayrıklığına yol açtığına değinmiştir. Ancak bu marifetlerin herhangi birinde dominant olmak, hepsinde üstün olmak demek değildir. Çünkü marifetler özerk olduğundan birbirlerine etki etmemektedir. Bununla beraber, marifetlerin herhangi birinde baskın olmak hepsine sirayet edebilmektedir (Weiner ve Stewart, 1984).

Biyoeolojik Zekâ Teorisi aracılığıyla çevresel faktörlerin zihnin doğumunda rol oynadığını savunan Stephen Ceci, bilişsel yeteneklerin de çevreyle şekillendiğini ifade etmiştir. Çevrenin fiziki çevre, tarihi çevre, sosyal çevre ve zihinsel çevre suretiyle dörde ayrıldığını belirtmiştir. Dış uyarıcılar fiziki çevreyi, yaşanılan dönem aralığı ise tarihi çevreyi tesis etmektedir. Sosyal çevre sosyal bakımdan uygunluk dağarcığını, zihinsel çevre ise görev kökenli bellek yetisini içermektedir (Bjorklund, 1989).

Dahası Ceci, zekânın biyolojik etkenlere bağlı olduğunu ilave etmiştir. Bu çerçevede, zihnin bir unsuru olan bilişsel operasyonların da dirimsel periyotlardan esinleneceğine temas etmektedir (Bjorklund, 1989).

1.2.1.3 Zekânın Gelişimi

Doğuştan itibaren sahip olunan zekâ, insan ömrünün ilk on yılında ehemmiyetli bir mesafe katetmektedir. İlk iki yıl, bu süre zarfı için kritiktir. Az sayıda refleksiyle çıkılan yolda ikinci yılın sonunda birey; tek başına yürüyebilme, konuşabilme, planlayabilme, hatırlayabilme ve benzeri maharetlerle donanmaktadır (<https://www.tzv.org.tr>).

On iki yaş itibarıyla ivmesi azalsa dahi zihin, gelişmesini sürdürmektedir. On dört ila on sekiz yaşları, gelişimin zirvesi olup bu düzey otuz yaşına kadar devam etmektedir. Sonraki senelerde ise öğrenme kapasitesi daralmaya başlamaktadır. Lakin öğrenilmiş bilgiler kaybolmamaktadır. Tam tersine yıllandıkça, edinilen tecrübelerle birlikte günlük kullanıma yetkinlik sunmaktadır (<https://www.tzv.org.tr>).

Öte yandan yersel imkânlar, zekânın gelişiminde büyük bir potansiyeldir. Genetik bir yapısı olan zekânın işlerlik kazanabilmesi içsel ve dışsal çevre reaksiyonlarıyla yakından ilgilidir. Özetle, zihin gelişimi biyolojik şartlar dışında çevresel faktörlerle mümkün hâle gelmektedir (Bernstein vd., 1994).

1.2.1.4 Zekânın Tasnifi

İçerisinde bulunulan zamanın özelliklerini taşıyan zekâ mevzusunda iki mühim çalışma, 1921 ile 1986 senelerinde yürütülmüştür. 1921 yılında yapılan çalışmanın sonucu incelendiğinde; zihnin öğrenebilme, karar verebilme, sorunların üstesinden gelebilme, uyum sağlayabilme kabiliyetlerinin bir araya gelmesiyle meydana geldiğinin vurgulandığı anlaşılmaktadır. 1986 yılında yapılan çalışmanın sonucu incelendiğinde ise karar verebilme, sorunların üstesinden gelebilme kabiliyetlerine ilave olarak kültürel değere sahip ustalık sergileyebilme ile süreç yönetebilmenin zihni bütünleştirdiğinin desteklendiği görülmektedir (Rau, 2001).

O hâlde, zekânın tasnifinde esas kabiliyetler haricinde periyodik farklılık gösteren bileşenlerin de söz sahibi olduğu gözlemlenmektedir. Genel olarak zekâ; kapsadığı beceriler hesaba katılarak geleneksel ve modern anlayış minvalinde bilişsel olan zihin ve bilişsel olmayan zihin sınıflandırmasıyla ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

Geleneksel modelde zekâ, zihnî yapılar üzerine inşa edilmektedir. Bundan dolayı, modelde öne çıkan zihin, bilişseldir. Mantık yürütebilme, dikkat kesilebilme, hafızada tutabilme, yargılama yapabilme özdeşi yetiler bilişsel zekâyı izah etmektedir (Oleron, 1994). Zekânın

yalnızca zihinsel temelde yorumlanması, hissiyatın göz ardı edilmesine sebebiyet vermiştir (Atkinson vd., 1995). Modern zekâ anlayışının benimsenmesiyle, hislerin sentezlediği bilişsel olmayan zihin kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda bilişsel olmayan zekâ; duygusal, öznel ve sosyal yeteneklerin toplamı düşüncesinden oluşmaktadır (Bar-On vd., 2000).

1.2.2 Zekânın Ölçümü, İşlevi ve Önemi

1.2.2.1 Zekânın Ölçümü

Zihnin ölçülebilmesi maksadıyla 19. yüzyılın sonlarına doğru, zekâ testleri geliştirilmeye başlanmıştır. İlk olarak Francis Galton, zekâyı duyuumsal ayırım yapabilme güdüsünü baz alarak hesaplamaya çalışmıştır. Buradan hareketle Galton, duyuusal misyonu olan algıların zekâyı belirlediğini ileri sürmüştür (Sattler, 2001).

Alfred Binet ve Théodore Simon; 1905 senesine gelindiğinde, Galton tarafından kullanılan ölçüm şablonundan ilham alarak modern zekâ testini tasarlamışlardır (Matthews vd., 2002). Fransa Eğitim Bakanlığı, öğrenme güçlüğü yaşayan öğrencilerin tespit edilerek özel sınıflara yerleştirilebilmesi gayesiyle Paris’te bir komisyon kurmuştur. Binet ve Simon, risk altındaki öğrencileri saptama ihtiyacına binaen; zorluk derecesine göre sıralanmış otuz maddeyi içeren ilk testi hazırlamışlardır. Bahsi geçen test 1908 ve 1911 yıllarında, türlü ölçütlerle revize edilerek genişletilmiştir (Becker, 2003).

Modern anlamda ilk zekâ testi vasıflı Binet-Simon Zekâ Ölçeği, 1916 tarihinde Lewis Madison Terman aracılığıyla Amerika Birleşik Devletleri’ne uyarlanmıştır (Terman ve Merrill, 1960). Stanford Üniversitesi’nde 1937 senesinde gözden geçirilerek, Stanford-Binet Zekâ Ölçeği adıyla yayımlanmıştır. Nihayetinde 1986 yılında yenilenen test, “Stanford-Binet Sürüm 4” mahiyetini kazanmıştır (<https://www.tzv.org.tr>).

Zekâ Katsayısı (*Intelligence Quotient/IQ*) 20. yüzyılın başlarında, zihnin ölçülmesi aşamasında faydalanılan testlerden biri durumuna gelmiştir. Bilişsel ve zaman bilimsel yaşın ikili değerlendirilmesi yapılarak sonuca erişilebilmektedir. Şöyle ki; zekâ testinde hesaplanan zihinsel yaşın kronolojik yaşa oranlamasından elde edilen sayının yüz ile çarpılmasıyla zekâ katsayısı hesaplanmaktadır. Bu bilgiler ışığında, zekâ yaşı zihinsel hünerleri simgelemekte iken zekâ katsayısı söz konusu hünerlerin işlevsel cephesini temsil etmektedir (Sprinthall ve Sprinthall, 1990).

Zekâ katsayısı, aynı yaştaki kişilerin ayrı zihinsel marifetlerini karşılaştırabilmeye yarayan bir göstergedir (Brody, 1999). Bununla birlikte, bilişsel yaş ile kronolojik yaşın aynı olması hâlinde zekâ katsayısı yüz değerini göstermektedir. Bu değer, ortalama zihin sınıfı kabul edilmektedir (<https://www.tzv.org.tr>).

Tablo 1: Uluslararası Zekâ Taksonomisi

| Zekâ Katsayısı (IQ) | Zekâ Sınıfı |
|---------------------|---|
| 0-20 | Derin Zekâ Geriliği/Zihinsel Engel |
| 21-35 | Ağır Derecede Zekâ Geriliği/Zihinsel Engel |
| 36-50 | Orta Derecede Zekâ Geriliği/Zihinsel Engel |
| 51-70 | Hafif Derecede Zekâ Geriliği/Zihinsel Engel |
| 71-79 | Sınırdaki Zekâ |
| 80-89 | Donuk Zekâ |
| 90-109 | Normal ya da Ortalama Zekâ |
| 110-119 | Parlak Zekâ |
| 120-129 | Üstün Zekâ |
| 130 ve üstü | Çok Üstün Zekâ |

Kaynak: <https://tr.wikipedia.org>, 2023

Dünya Sağlık Örgütü (*World Health Organization/WHO*) zekâ katsayısını, değer aralıkları belirleyerek tasnif etmektedir (Bkz. Tablo 1). Eğer zihinsel yaş, zaman bilimsel yaştan büyükse zekâ değeri ortalama zihin sınıfının üzerinde; aksine zaman bilimsel yaş, zihinsel yaştan büyükse zekâ değeri ortalama zihin sınıfının altında seyretmektedir (<https://www.tzv.org.tr>).

1.2.2.2 Zekânın İşlevi

Kavrayabilme, öğrenebilme, düşünebilme, deneyimleyebilme ve benzeri eylemleri zekâ ile vücut bulmaktadır. Bu sayede, tümel bilişsel fonksiyonlar işlerlik kazanmaktadır (Pfeifer ve

Scheier, 2001). Buradan hareketle, zekânın zihinsel süreçlerin aktifleşebilmesi açısından önemli bir görevi barındırdığı vurgulanmaktadır.

Yaşanılan muhtelif olaylar, özümseyebilme ile uyum sağlayabilmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Adapte olabilme noktasında zihin, çevresel balans konumundadır (Piaget, 2019). Başka bir tabirle zekâ, yersel kaynaklı değişimlere adaptasyondaki dengeyi ayarlamaktadır.

Kimi zaman, birtakım problemler hayatın doğal akışına set çekebilmektedir. Zorluklarla mücadele konusunda zekâ, asli vazife görmektedir (Gardner, 2011). Birey, açmazla düştüğü anlarda zihni kudreti yardımıyla bulunduğu pozisyondan kurtulabilmektedir.

1.2.2.3 Zekânın Önemi

Dâhil olunan koşulların idrak edilerek yeniden düzenlenmesinde, zihin bir araç niteliğindedir. Diğer taraftan, gerek içsel gerekse dışsal ihtiyaçlara cevap verebilmek duyarlı olabilmekle aynı düzlemde kesişmektedir. Bu minvalde; fikir ile davranış arasındaki harmoni, zekâ kanalıyla düzenlenmektedir (Sternberg, 1997).

Üstelik zekâ, bilişsel olmanın ötesinde hissî oluşuyla önem arz etmektedir. İnsanın kendini bilmesi, başkalarını anlayabilmesi, onlarla haberleşebilmesi ve iletişimini sürdürebilmesi zihni ustalıklarla muhtemel olabilmektedir. Bu yüzden, zihinsel proseslerde duyguların etkisi de hissedilebilmektedir.

1.2.3 Zekânın Bileşenleri ve Özellikleri

1.2.3.1 Zekânın Bileşenleri

Birden fazla unsuru bünyesinde barındıran zihin, temel olarak bilişsel aşamaların birleşmesiyle tamamlanmaktadır. Bilişsel aşamalar; anlam verebilme, mantık yürütebilme, akılda tutabilme, kararlı olabilme, çözüm üretebilme gibi yetenekleri ihtiva etmektedir. Bunun yanı sıra; sosyal beceriler zekânın mühim bir parçasıdır. Diyalog kurabilmek, öbürlerini dinleyebilmek, hissiyatı anlayabilmek ve benzeri yetenekler sosyal becerileri oluşturmaktadır.

1.2.3.2 Zekânın Özellikleri

Geleneksel ve modern zekâ anlayışı konseptinde, zihne atfedilen mahiyetler süre içerisinde dönüşüme uğramıştır. Eski bakış açısına göre kalıtımla sahip olunan zekâ, durağan olduğundan değiştirilememektedir. Yeni bakış açısında ise zekâ dinamik olup iyileştirilebilmektedir. Bununla beraber, geleneksel görüşte zihin tekil kabul edilmekte iken modern görüşte zihin çoğullaştırılmaktadır. Öte yandan; geleneksel yaklaşıma hâkim olan zekânın gerçek yaşamdan soyutlanıp niceliksel yönden ölçülerek sayısallaştırılabildiği fikrine modern yaklaşımda karşı çıkılarak, zekânın gerçek yaşamdan soyutlanamayacağı ve ölçülemeyeceği düşüncesine yer bırakılmaktadır (Saban, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Yaşamımızın hemen hemen her alanını tesir eden duyguların insan hayatındaki yeri günbegün genişlemektedir. Bu minvalde duygular, bireyin eylemlerine yön vermesi bakımından zekâ kadar önemli bir hâle gelmektedir. Kişinin duygularının bilincinde olabilmesi ve onları kontrol edebilmeyi öğrenebilmesi, insan yaşamında entelektüel zekânın yanı sıra duygusal zekânın da büyük bir rol oynamasına sebebiyet vermektedir.

Son zamanlarda önemi giderek artan duygusal zekâ, işgücü piyasası için ehemmiyetli bir konumdadır. Duygusal zihnin yansımaları, çalışanların iş ortamındaki tutumları ile davranışlarından sergilemiş olduğu performansa kadar çalışma hayatının bütününe uzanmaktadır. Bu durum, duygusal zekânın bir sonucu olan duygusal emeğin işgücü piyasasındaki vurgusunun artması ile sonuçlanmaktadır.

Çalışmanın bir önceki kısmında, duygusal zekânın unsurları duygu ile zekâ fenomenleri ele alınmaktadır. Bu bölümde ise öncelikle duygu ile zekâ ilişkisinin tarihsel gelişimi incelenmektedir. Ardından duygusal zekâ, ortaya çıkışından itibaren ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir.

2.1 DUYGU İLE ZEKÂ ÇATIŞMASI

Antik Yunan döneminden beri süregelen duyu ve aklın çatışması, çoğunlukla aklın saltanatıyla sonuçlanmıştır (Sartorius, 1999). Rönesans ile birlikte zihne biçilen değer yükselişe geçmiştir. Bunun aksine, güçsüzlük göstergesi varsayılan duygular ehemmiyetini yitirmeye devam etmiştir (Robbins, 2000).

Başlangıçta, duygu ile zekâ bir paradoksa tabi kılınmıştır. Hisler, rasyonellikten uzaklaştıran izlenimler şeklinde görülmüştür (Sharma ve Sehrawat, 2014). Sonraları, zihnin münferiden etkili bir biçimde işleyemediği fikri doğmuştur. Aklın etkinliğinin artırılabilmesi için hissiyat, önemli bir etmen işlevi görmüştür (Callahan ve McCollum, 2002).

Klasik tutum çerçevesinde; biliş merkeze alınarak hissiyat dışlanmıştır. Rasyonellik, sorunları çözmeye yarayan bir araç olarak düşünülmüştür. Duygusal faaliyetleri önleyen handikaplar durumunu almıştır. Kısacası, hisler herhangi bir fayda sağlamadığından devre dışı kalmalıdır (Callahan ve McCollum, 2002).

Hisler hakkındaki iddialar, 19. yüzyıla kadar varlığını korumuştur (Konrad ve Hendl, 2003). Duygu yüklü aksiyonlar, 20. yüzyılın başlarına gelindiğinde bilimsel açıdan tetkik edilmiştir. Buna rağmen elde olunan bulgular, zekânın egemenliğini sarsmaya yetmemiştir (Freshman ve Rubino, 2002). Akılcılık karşıtı tepkilerin, 1960'lı yıllarda başlamasının sonucunda ise hissiyat müdahale olmaksızın ifade edilebilmiştir (Mayer vd., 2000).

Çağdaş tutum çerçevesinde; duyu ile akıl karşılıklı bütünleşmektedir. Duygulara gereken kıymet verildiğinden onlardan yararlanma yolu tercih edilmektedir. Ayrıca, zihinsel süreçlerin hisleri aktif hâle getirdiği vurgulanmaktadır. Özetle, hissiyat olmaksızın bilişsel aktivitelerin işlemediği kanıksanmıştır (Cooper ve Sawaf, 2003).

2.2 DUYGU İLE ZEKÂ İLİŞKİSİ

İnsanın sadece rasyonel edimlerde bulunan bir varlık olduğu inancı, geçmiş zamanlara hüküm sürmüştür. Zihinsel devinimlerin hislerin etkisinden bağımsız farz edilmesiyle, mantığın yönlendiriciliği benimsenmiştir. Duygular, zayıflık ile bağdaştırıldığından dolayı arka plana itilmiştir. Daha sonraları, aklın iktidarı sorgulanarak his ile biliş arasındaki ilişki güncellenmiştir. İnsana ussal olmanın yanında, duygusal bir özellik yüklenmiştir. Düzgün yönetilebilen hissiyatın, zihni daha randımanlı koordine edebileceğinin altı çizilmiştir. Böylelikle, duygunun zekâdan soyutlanamayacağı hususunda uzlaşmaya erişilmiştir.

Esasen, duyu ile zekâ kavrayış stili bağlamında birbirinden oldukça farklıdır. Söz konusu farklılık, biri düşünen diğeri hissedenden iki zihnin mevcudiyetinden kaynağını almaktadır. Akılcı zihin; bilince daha yakın, düşünceli ve ölçülü olandır. Duygusal zihin ise bilinci yakınsayan, fevri ve kuvvetli olandır. Bilişsel hayat, bu iki zihnin etkileşimi aracılığıyla ayakta durmaktadır (Goleman, 2022).

Akılcı zihnin algılayarak karşılık verebilmesi, duygusal zihinden birkaç dakika daha fazla sürmektedir. Bu kontekste, duyu düşünceden önce ya da onunla aynı anda meydana gelmektedir. Fakat düşüncelerle beslenen hisler, tepki vakti açısından gecikebilmektedir. Çünkü bu pozisyonda, ussal zihin uyarılacak duyguyu kendisi seçmektedir. Bu sebeple, bilişsel yorumlama süresi genişlemektedir (Goleman, 2022).

Zihnin akılcı ve duygusal addedilen ikiciliği, belirli bir dengededir. Hisler, ussal zihnin işleyişine yardımcı olurken ussal zihin hisleri şekillendirmektedir. Şayet hissiyat

yoğunlaşır, akılcı zihin baskınlığını kaybetmektedir. Ekseriyetle ahenk içerisindeki bahis konusu iki zekâ, değişik bilinç türlerini bir araya getirebilmektedir (Goleman, 2022).

2.3 DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal Zekâ (*Emotional Intelligence/EI-Emotional Quotient/EQ*), özellikle son yıllarda insan davranışlarına anlam yüklenmesinde başlıca görev üstlenmektedir. Zekâ Katsayısının (*Intelligence Quotient/IQ*), yeteneklerin belirlenmesinde tek başına yeterli bulunamamasına binaen hislerin yetenekler üzerindeki tesiri gündeme gelmiştir (Mayer ve Salovey, 1990).

Duygusal zekânın odak hâline gelmesi; herhangi bir mevzuyla alakalı yapılan genel ölçüm testlerinde sağlanan başarının, yaşamın tamamına sirayet ettiği kanısının reddedilmesiyle imkân bulmuştur (Cumming, 2005). Diğer taraftan bilişsel zihnin olgunlaştırılmasında, insanın kendisini duygusal yönden pozitif bir etki katarak güdüleyebilmesinin mühim bir rol üstlendiği görüşü duygusal zekânın ön plana çıkmasını temin etmektedir.

Duygu ve zekâ kavramlarının bir sentezi olarak ortaya çıkan duygusal zekâ, zihnin bilişsel kabiliyetler dışındaki birtakım bileşenleri de kapsadığı mütalaasını temel almaktadır. Önceleri zekâ, yalnızca kognitif fonksiyonlara sahip bir olgu tabiriyle özümsemiştir. Değişen bakış açısıyla beraber, hislerin zekâyâ dâhil edilmesi gerekliliği ileri sürülmüştür. Bunun sonucunda aklın sınırları, hissiyat bünyesine katılarak esnetilmiştir.

Nosyonunun globalleşmesine önderlik eden Goleman tarafından duygusal zekâ; kişinin kendisini harekete geçirebilmesi, olumsuzluklara rağmen kaldığı yerden devam edebilmesi, dürtüleri kontrol edebilmesi, ruh hâlini düzenleyebilmesi, sıkıntıların varlığında dahi fikir yürütülebilmesi, duygudaşlık yapabilmesi ve umut besleyebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna ilaveten Goleman duygusal becerileri, ham zihin dâhil sahip olunan bütün maharetleri istenilen düzeyde kullanabilme işareti olan bir meta beceri deyişiyle betimlemektedir (Goleman, 2022).

Zihnin bir alt formu çerçevesinde Mayer ve Salovey duygusal zekâyı; bireyin kendisi ile diğerlerinin hislerini gözlemleyebilme, ayırt edebilme ve elde ettiği bilgiyi kullanabilme ustalığı şeklinde tarif etmektedir (Mayer ve Salovey, 1990). Duygular, değişen şartlara ilişkin sinyaller olup fiillere kılavuzluk etmektedir (Mayer ve Salovey, 1995). Bu minvalde duygusal zekâ, hissiyatın bilişsel etkisinin altını çizmektedir (Mayer ve Salovey, 1997).

Bar-On duygusal zekâyı; kişinin kendi hislerini fark ederek içerisinde yer aldığı atmosfere aktarabilmesi biçimiyle dile getirmektedir. Mezkûr atmosferde diğer kişilerle etkili iletişim kurabilme marifetini de duygusal zihne bahşetmektedir. Üstelik Bar-On, iyi olabilme ile duygusal zekâyı ilişkilendirmektedir (Bar-On, 1988).

Duyumsayabilme, anlayabilme ve yararlanabilme yeteneği bakımından Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı; hissiyatın kudretinin, insan enerjisinin ve iletişimin bir kaynağı olarak tanımlamaktadır (Mayer vd., 1999).

Tüm bu tabirlere ilaveten duygusal zekâyı Weisinger hislerin mantık sınırları içerisinde kullanılabilmesi tabiriyle (Weisinger, 1998); Dulewicz ve Higgs değişen koşullar altında hissiyatın denetlenebilmesi deyişyle (Dulewicz ve Higgs, 1999); Konrad ve Hendl motivasyon üretmeyi teşvik eden his kompozisyonu şeklinde (Konrad ve Hendl, 2003); Lopes duygusal enformasyonu işleyebilme yetisi tarifiyle (Lopes, 2005) ifade etmektedir.

2.3.1 Duygusal Zekânın Oluşumu ve Gelişimi

2.3.1.1 Duygusal Zekânın Oluşumu

1920 senesinde Thorndike, Sosyal Zekâ Modeli ile duygusal zekânın odağını tayin etmiştir. Söz konusu modelde; genel itibarıyla diğer insanları anlayabilme niteliği sosyal zekâyı meydana getirmektedir (Newsome vd., 2000). 1983 yılında sosyal zekâ, Gardner tarafından detaylandırılarak Çoklu Zekâ Kuramı adı altında incelenmiştir. Gardner sosyal zekânın, bireysel zihin ile bireyler arası zihnin birleşiminden oluştuğunu belirtmiştir. Bireysel zihin; kişinin zekâsının ve hünelerinin farkında olması iken bunun zıttı olan bireyler arası zihin; kişinin başkalarıyla ilişkilerinde zekâsını ve hünelerini kullanabilmesidir (Wong ve Law, 2002).

1985 yılında Payne, *“Bir Duygu Çalışması: Duygusal Zekâyı Geliştirme; Kişisel Entegrasyon: Korku, Acı ve Tutku İle Olan İlişkisi (A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire)”* isimli doktora teziyle duygusal zekânın ilk kez literatürde yer almasına katkı sunmuştur (Mahato ve Behera, 2015).

1990 senesinde Mayer ve Salovey, yayımlamış oldukları makalelerinde duygusal zekâyı ayrıntılı bir biçimde temas etmişlerdir. İlaveten, hisler minvalindeki maharetleri ölçmeye

yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir (Mayer ve Salovey, 1990). Bu sayede, duygusal zihni konu alan araştırmalar ivme kazanmayı sürdürerek popüler bir konuma gelmiştir.

1995 yılında Goleman, “*Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan Daha Önemlidir? (Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ.)*” adlı eseri ile duygusal zekânın yaygınlaşması noktasında büyük yankı uyandırmıştır (Chan, 2003). Bu gelişmeyi müteakip, duygusal zihnin ilerletilebilmesi adına çalışmalara başlanmıştır.

2.3.1.2 Duygusal Zekâyı Açıklayan Kuramlar

Duygusal zekâ kavramının doğuşundan bugüne değin, hisleri keşfedebilmek ile hislerin kontrol mekanizmasını idrak edebilmek için çeşitli teoriler öne sürülmüştür. Bu bağlamda; duygusal zihnin farklı mahiyetlerini esas alarak Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli, Kişilik Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli ve Karma Duygusal Zekâ Modeli geliştirilmiştir.

Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli düşünceyi olgunlaştırabilmek gayesiyle duyguları idare edebilmeyi, Kişilik Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli şahsi özelliklerin hissiyata yön verdiğini ve Karma Duygusal Zekâ Modeli ise bireysel kabiliyetler ile niteliklerin duygusal zekâyı oluşturduğunu savunmaktadır.

Mezkûr teoriler sayesinde; duygusal zekânın öncülleri, oluşum süreci ve ortaya çıkış biçimi farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır.

2.3.1.2.1 Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Kuramı

John Mayer ve Peter Salovey duygusal zekâyı, his ile zihnin değış tokuşunu gerekli kılan becerilerin meydana getirdiğini vurgulamıştır (Mayer ve Salovey 1993). Diğeri bir deyişle, duygusal zekâ hissiyat ile bilişsel faaliyetlerin karşılıklı etkileşimiyle dengelenmektedir.

Dahası Mayer ve Salovey, duygusal zihnin kolaydan zora doğru uzanan dört bölümlü silsileyi takip ettiğini ifade etmişlerdir. En basit düzeyi temsil eden birinci bölüm; hisleri kavrama, yorumlama ve anlatma marifetini gerektirmektedir. Duyguların kullanım alanı olan ikinci bölüm; hislerin idraki neticesinde onlardan faydalanmayı simgelemektedir. Üçüncü bölüm; duygu dili tesis edebilme ile hisler arasındaki bağlantıyı kurabilme üzerine bina edilmektedir. En kompleks düzeyi tasvir eden dördüncü bölüm ise hisleri yönetebilme ve düzenleyebilme ustalığını içermektedir (Mayer ve Salovey, 1997).

2.3.1.2.2 Kişilik Tabanlı Duygusal Zekâ Kuramı

Duygusal zihnin ferdi vasıfları merkez alarak şekillendiğini iddia eden Petrides, kuramı bütün hâle getiren dört unsurun varlığından söz etmiştir. Bu unsurlardan ilki iyi oluşturma ve sahip olunan donanımlar ile hayattan duyulan memnuniyeti içermektedir. Bir başkası; hisleri ayarlayabilme ve sorunlarla baş edebilmeyi karşılayan otokontroldür. Üçüncü unsur olan duygusallık; hisleri algılayarak yansıtabilme ile diyalog kurabilme kapasitesidir. Sonuncu unsur ise ilişkileri sürdürebilme ile tesir edebilme muhteviyatı olan sosyalliktir (Petrides vd., 2007).

Petrides, bahse konu dört faktörün yanı sıra Kişilik Tabanlı Duygusal Zekâ Teorisi'nin birden çok özellik barındırdığına değinmiştir. Bunlara; özsaygı gösterebilme, empati yapabilme, adapte olabilme ve kriz yönetebilme örnek olarak gösterilebilmektedir (Petrides, 2010).

2.3.1.2.3 Karma Duygusal Zekâ Kuramı

Mayer ve Salovey tarafından benimsenen teoriyi geliştiren Goleman, hünerleri gözetmekle kalmayıp bireyin kendi ile başkalarını anlayabilmesi, hislerini kontrol edebilmesi, motive olabilmesi gibi nitelikleri de modele dâhil etmiştir (Goleman, 2018). Böylece, yetenek tabanına inşa edilen duygusal zekâ karakteristik mahiyetlerle harmanlamıştır.

Üstelik Goleman, duygusal zihni oluşturan etkenlerin ehemmiyetini iş dünyasına entegre etmiştir. Hissiyatına hükmedebilen insanın, gerek toplumsal yaşamında gerekse çalışma yaşamında başarıya ulaştığına dikkat çekmektedir. Buna ek olarak, bahsi geçen mahiyetlerin ilerletilebilir olduğunu söylemektedir (Goleman, 2018).

Reuven Bar-On, duygusal zihin ile sosyal zihin kapsamında bir teori kurgulamıştır. Duygusal zihni şahsi zekâ oluşturmakta iken sosyal zihni ise şahıslar arası zekâ oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında kuram; hislerin sezilebilmesi, hissiyatın zilyedi olunabilmesi, sorunların üstesinden gelinebilmesi vesaire gücüne odaklanmış durumdadır (Bar-On, 2010).

Diğer taraftan Bar-On, performansı bir potansiyel olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle, gidiş yolu yerine sonucu baz almaktadır. Bu kontekstte; şahsi zihin ile şahıslar arası zihni

betimleyen hususların iyileştirilmesi, arzu edilen konuma ulaşımında köprü vazifesi görmektedir (Stys ve Shelley, 2004).

Dört Köşe Taşlı Duygusal Zekâ Modeli aracılığıyla duygusal zekânın oluşumunu açıklayan Robert Cooper ve Ayman Sawaf, duygusal zihnin bilişsel yetiler haricinde çeşitli yetiler taşıdığını dile getirmiştir. Bu minvalde, duygusal zekâyı dört temel ekseninde organize etmiştir. Birinci köşe taşı, duygusal okuryazarlık olup hislerin ayırında olunabilmesidir. İkinci köşe taşı, hislerin yol göstericiliğiyle davranış sergileten duygusal derinliktir. Üçüncü köşe taşı; duygusal zindelik ve hislerin uygun bir tarzda idaresidir. Sonuncu köşe taşı ise fertler arası ilişkilerde harmoni isteyen duygusal simyadır (Cooper ve Sawaf, 2003).

Ayrıca Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı liderlik etrafında yorumlamışlardır. Buna göre; etkin lider olabilmek, duygusal zihnin aktif kullanımıyla olasıdır. Etkinliğin artırılabilmesi ise hislerle alakalı kabiliyetlerin kudretine bağlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003).

2.3.1.3 Duygusal Zekânın Gelişimi

Çoğunlukla, duygusal zihnin soya çekmesi kabul gören bir bakış açısını oluşturmaktadır. Bu bağlamda; genetik ile süregelen özgünlükler, duygusal zihnin gelişim zeminini sembolize etmektedir. Buna ek olarak, duygusal zihnin ilerleme kaydetmesinde toplumsal etmenler söz sahibidir (Carr, 2016).

İnsanlar arasında, doğumla kazanılmış olan hissiyat kökenli maharetlerde fırsat eşitliği bulunmamaktadır. Buna karşın, hislerden yararlanılarak gösterilen tutumların kayda değer bir şekilde değiştirilebileceği vurgulanmaktadır (Goleman, 2022). Öte yandan, duygusal zekânın dönüşümünde kalıtsal katkının daha az olduğu savunulmaktadır (Carr, 2016).

Tecrübenin seviyesi, duygusal zihnin atılım evreleriyle yakından ilgilidir. Olgunlaşma tarihiyle adlandırılan süreçte zihnin hissiyat ile ilintili tarafının gelişimi; hislerle başa çıkabilme, duygudaş olabilme, motivasyon üretebilme ve benzeri eylemlerin kalitesinin artırılabilmesi anlamına gelmektedir. Buradan hareketle, duygusal zekânın sonradan öğrenilerek mesafe katedilebilen bir fenomen olduğu sonucuna erişilebilmektedir (Goleman, 2018).

Duygusal zekânın iyileştirilebilmesi için göz önünde bulundurulması gereken yedi ilkenin varlığından bahsedilmektedir. Bunlardan ilki ve en mühimi; kendini tanıyabilmektir. Zira

kişi; zayıf ve güçlü yönlerini bilirse hangi ustalığına yoğunlaşacağını kolaylıkla tahmin edebilmektedir. Diğer ilkeler ise; hisleri yönetebilmek, sıkıntıları atlatabilmek, kendini açabilmek, iletişim kurabilmek, başkalarına dönük olabilmek ve eleştirileri kabullenebilmektir (Doğan ve Demiral, 2007).

Tüm bunlarla beraber; bilişsel ve duygusal doneler birbirini etkilemektedir. Bu çerçevede, bilişsel işlevlerin gelişimi duygusal zihni biçimlendirir. Kısacası, entelektüel zekâ ile duygusal zekânın olgunlaşmasının aynı seyri izlediği söylenebilmektedir (Tarhan, 2019).

2.3.1.2.1 Duygusal Zekânın Gelişimini Belirleyen Etmenler

Duygusal zihin üzerinde türlü bileşenin etkisi vardır. Söz konusu bileşenlerden biri, yaştır. Her yaşta geliştirilebilen bir olgu olan duygusal zekâ, öğrenilebilmeye açıktır (Shapiro, 2017). Diğer taraftan, his ile bağlantılı becerilerin edinimi yaş aldıkça artmaktadır. Doğumdan itibaren duygular, birtakım göstergelerle ifade bulmaktadır. Ancak duyguların kontrolü ise vakit almaktadır. Biriken deneyimler eşliğinde, duygusal zekâ becerileri zamanla hız kazanmaktadır. Bu özellik, duygusal zihni hayat boyu gelişime yatkın bir pozisyona taşımaktadır (Bar-On, 2000).

Cinsiyet, duygusal zihni etkileyen bileşenlerden bir diğeridir. Genel olarak, kadınların hisleri tasavvur edebilme noktasına erkeklere nazaran daha yatkın oldukları kabul edilmektedir. Bunun doğal bir neticesi ise kadınlardaki duygusal zihin aşamasının yüksekliğidir (Petrides ve Furnham, 2000). Aksine, erkeklerin stres yönetiminde kadınlardan daha faal olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla biyolojik köklere salınan olumlu ve/veya olumsuz vasıflar, bireylerin his temalı olgunluğunu cinsiyet nezdinde özelleştirmektedir.

Duygusal zekânın gelişiminde aile, belirleyici bir öneme sahiptir. Aile, hissiyat eğitiminin verildiği ilk ortam olma niteliğindedir. Hissiyat eğitimi sürecinde, ebeveynlere büyük bir rol düşmektedir (Goleman, 2022). Aile, hislerin temellerinin atıldığı ilk yer olduğundan duygusal zihnin olgunlaşması açısından önemlidir. Bununla birlikte aile, zekânın hissiyata dair fonksiyonlarında bir model teşkil etmektedir.

Kültür, belirli hislerin evrensel olmasına rağmen duygusal zihnin gelişiminde etkilidir. Toplumun ferdi olmak, ona özgü kültürel değerlere teslimiyeti kaçınılmaz hâle getirmektedir. Her toplum, bünyesinde barındırdığı mahiyetler ile kendini aksettirmektedir.

Anlaşıyor ki yaşanan herhangi bir olaya karşı sergilenen duygulanımlar, kültürel kaynaklı değişkenlikle belli edilmektedir (Hyson, 1994).

2.3.2 Duygusal Zekânın Yetenekleri

Duygusal zihin, başlıca iki kabiliyet orijininde tasnif edilmektedir. Bunlar, kişisel kabiliyetler ile sosyal kabiliyetlerdir. Kişisel kabiliyetler, kişinin kendisini merkez alan kabiliyetleri kapsamaktadır. Sosyal kabiliyetler ise, kişinin başkalarıyla olan ilişkilerini yürütebilmek için gerekli olan kabiliyetleri içermektedir (Bradberry ve Greaves, 2017). Bahse konu kabiliyetler kontekstinde duygusal zekânın yetenekleri; kendini tanıyabilmek, hisleri idare edebilmek, harekete geçebilmek, duygudaş olabilmek ve bağları koruyabilmek adlarıyla beş ana başlık altında toplanmaktadır (Goleman, 2022).

2.3.2.1 Kendini Tanıyabilmek

Bir his meydana gelirken ayırdına varabilme tabiriyle bilinen öz bilinç, duygusal zihnin çekirdeği addedilmiştir. İnsanın kendini anlamlandırabilmesi, hissiyatını sezebilmesini gerektirmektedir. Bunu başarabilen insanların, yaşamını her açıdan daha etkin idame ettirdiği bir gerçektir (Goleman, 2022). Kendini tanıyabilme yetkinliği, diğer tüm yetkinliklerin zemini varsayıldığından öz bilinci yüksek bireylerin duygusal zihnin misyonlarına kolaylıkla adapte olabildiği söylenebilmektedir.

İlaveten, öz bilinç muhteviyatı olan üç yeterliğin mevcudiyetine temas edilmektedir. Bahsi geçen yeterlikler; duygusal farkındalık, kendini doğru değerlendirebilme ve öz güvenden oluşmaktadır. Duygusal farkındalık, hislerin bilincini elde tutabilmektir. Kendini doğru değerlendirebilme, zayıf ile güçlü tarafların yorumlanabilmesidir. Öz güven, sahip olunanların algılanabilmesidir (Weisinger, 1998).

Kendini tanıyabilmek, öz bilincin haricinde çevresel bilincin ayırdına varabilmektir. Başka bir anlatımla, öz bilinç ile çevresel bilinç aynı eğilimdedir. Kişi, kendi hislerini kavradıkça etrafında yaşananlara daha duyarlı reaksiyonlar verebilmektedir.

2.3.2.2 Hisleri İdare Edebilmek

İnsanın duygularını kontrol edebilmesinin ön koşulu, öz bilincidir. Öz bilincin varlığı, öz yönetimi beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda hissiyatın idaresi, kendine aşına olma hüneri ile etkinliğini çoğaltabilmektedir (Goleman vd., 2001). Bu bilgilerden yola çıkarak

öz yönetim, duygusal sezgilerin uygun bir tarzda ifade edilebilmesi konusunda edimlere rehberlik sağlaması tarifiyle tanımlanmaktadır.

Öz yönetim, beş boyut tarafından şekil almaktadır. Mezkûr boyutları otokontrol, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilik oluşturmaktadır. Otokontrol, olumsuz dürtüleri denetleyebilmek anlamındadır. Güvenilirlik, dürüstlüğü sürdürüebilmek iken vicdanlılık, yükümlülüklerde sorumluluk üstlenebilmektir. Uyumluluk, zorluklarla mücadelede esnekliktir. Çağdaş fikirlere açık olmak ise yenilikçiliktir (Goleman, 2018).

Dahası; hisleri idare edebilmek, zihin ile duygular arasında bir köprü inşa edebilmek demektir. Meydana gelen durumlarda, öz denetimin işlerliği bilişsel bir çaba sarf edilerek yol alabilecektir. O hâlde hissiyatın idaresinde zihin önemli bir etkidir.

2.3.2.3 Harekete Geçebilme

Hisleri belirli bir amaç doğrultusunda aktifleştirebilmek, eyleme geçebilmenin bir zorunluluğu olma vasfındadır. Bununla beraber, eyleme geçebilme hisleri idare edebilme hüneriyle mümkün olmaktadır (Goleman, 2022). Duygusal zihnin hünerleri bir arada ele alındığında; hisleri idare edebilmenin ise kendini tanıyabilme hüneriyle varlık kazandığı anlaşılmaktadır.

Duygulardan ilham alarak harekete geçebilme, motivasyon deyişiyile isimlendirilmektedir. Motivasyon, insanın kendi içerisinde yarattığı güdülerden doğarak atmosferik sebeplerle beslenmektedir. Bu yüzden, kendi kendini motive edebilmek dışsal isteklendirmeden önde gelmektedir (Goleman, 2018).

Motivasyon, üç dönemeçten geçmektedir. Birincisi; başarıma arzusunu yakalayabilmektir. Sonrasında, kendini adayabilmek gelmektedir. Bunu, optimist olabilmek ile inisiyatif alabilmek takip etmektedir (Goleman, 2018). Sonuç olarak; başarıma arzusuyla tetiklenen sürece kendini verebilmek iyimserlik ve üstünlük dengesinde motivasyonu güçlendirecektir.

2.3.2.4 Duygudaş Olabilmek

İlişkilerin kurulabilmesi ve yürütülebilmesi için başrolü üstlenen yeti empatidir. Empati; insanın karşısındaki insanın yerine geçerek onun hislerini ve düşüncelerini idrak edebilmesi biçiminde adlandırılmaktadır. Bu çerçevede, duygudaş olabilen bireylerin toplumsal sinyallere yönelik daha hassas davrandıkları görülmektedir (Goleman, 2022).

Empati, öz bilinç kanalıyla hissiyatı anlamlandırabilmektedir. Farklı bir ifadeyle, kendi duygularını tanıyabilenler diğerlerinin hislerini betimleyebilmekte beceriklidir. Özetle duygusal zihin, hem kendini hem de diğerlerini öğrenebilme yeteneklerini talep etmektedir (Goleman, 2022).

Duygudaş olabilmek, üç unsur dâhilinde varlık bulmaktadır. İlk unsur, hadiselerle karşıdaki insanın perspektifinden bakabilmektir. İkinci unsur, empati sırasında hissiyatı doğru ve yaraşır nitelendirebilmektir. Burada, duygunun bilişsel yorumuna değer biçilmektedir. Son unsur olan geri bildirim şartı ise empati yapan ile karşısındakini düşünüş minvalinde eşleştirmektedir. Böylelikle, dönütler nihayetinde empati süreci sona ermektedir (Dökmen, 2019).

2.3.2.5 Bağları Koruyabilmek

İlişkileri sürdürebilmek, başkalarının hislerini anlayabilmekle gerçekleşmektedir. Başkalarının hislerini anlayabilmek; öz yönetimi ve empatiyi gerektirmektedir. Bunlar, ilişkilerde etkililiği artıran sosyal maharetlerdir. Söz konusu maharetler; kişiler arası teması kuvvetlendirmek, öbürlerini teşvik etmek, ikna düzeyini genişletmek ve benzeri özelliklerle donatılmaktadır. Sayılan maharetlerdeki herhangi bir aksaklık, toplumsal dünyada yetersizliğe neden olmaktadır (Goleman, 2022).

Diyalog kurabilmek, tesir edebilmek, uzlaşmaya varabilmek, önderlik edebilmek ve değişimi başlatabilmek toplumsal hayatın ihtiyaç duyduğu ustalıklar arasındadır (Goleman, 2018). Diğer taraftan, sosyal becerilerin gelişebilmesi duyguların aktarımındaki muntazamlığa bağlı kalmaktadır. Şöyle ki; insan ilişkilerinde verilen işaretler kontrolde tutulabildikçe duygusal alışveriş sağlıklı bir şekilde devam edebilmektedir (Goleman, 2022). Buradan hareketle, diğerleriyle bağları koruyabilmenin özünde kendini tanıyabilmenin olduğu gözlemlenmektedir.

2.3.3 Duygusal Zekânın Özellikleri

Duygusal zihin, edime aktarılırken fikirden yoksun bir tavır takınılmaktadır. Çünkü zekânın hissiyat yüklü yanı, beklenmeyen olaylarda insanı koruma mekanizması aracılığıyla gözetebilmek adına hızlı olmak zorundadır. Hatta edime geçme gereksinimi bile yorumlanamamaktadır. Bununla birlikte, duyguyu tetikleyen kudret ile duygunun patlak vermesi arasındaki mesafenin bir andan ibaret olduğu varsayılmaktadır. Bu kısa süreçte, ister

istememez rasyonel olmaktan uzaklaşılacağından dolayı edimlerin kesinlik taşıdığı zannedilmektedir. Lakin bilişsel zihin, verilen fevri tepkilerin ayırdına geç de olsa varabilmektedir (Goleman, 2022).

Öte yandan, duygusal zihin sezgisel bir nitelik barındırmaktadır. Bu kapsamda, his kökenli tutumlarda bulunabilmek için elverişli ortamı hazırlamaktadır. Söz konusu niteliği sayesinde duygusal zekâ, badirelere karşı ivedi karar verici konumdadır. Fakat kararlar, çabukluk avantajının yanı sıra yanılığın olma dezavantajını da ihtiva etmektedir (Goleman, 2022).

Tüm bu özelliklere ilaveten, duygusal zekânın hareket alanı sınırlarının duygu durumuna göre çizildiği bilinmektedir. Başka bir tabirle insan, içerisinde yer aldığı zamanın hisleriyle bütünleşmektedir. Ancak bu, hisleri tamamen özgür bırakmak demek değildir. Hissiyatın uygun temsili ise otokontrol eşliğinde davranmakla temin edilebilmektedir (Goleman, 2022).

2.3.4 Duygusal Zekânın Ölçümü

Duygusal zekâ kavramıyla ilgili birden fazla yorum mevcuttur. Bunun neticesinde, duygusal zihni açıklayabilmek amacıyla çeşitli kuramlar oluşmuştur. Öne sürülen teoriler ışığında, duygusal zekânın ölçülebilmesi hususunda farklı yaklaşımlar meydana çıkmıştır. Bahse konu yaklaşımlar, üç yöntem ekseninde sınıflandırılmaktadır (Davis, 2004).

Üçlü yöntem; kendini rapor etme, performans gösterme ve çoklu değerlendirme kategorileriyle tasnif edilmektedir. Kendini rapor etme ölçeğinde, şahsi hünerleri test etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Performans gösterme ölçeğinde, problemlerle baş etmede sergilenen fiiller esas alınmaktadır. Çoklu değerlendirme ölçeğinde ise fert ile alakalı sorular ferdi tanıyanlara yöneltilerek gözlemci katılımı sağlanmaktadır (Davis, 2004).

Genellikle duygusal zekâ; dört ayrı ölçek ile hesaplanmaktadır. Bu ölçeklerden biri, Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli ile bağdaştırılmakta iken diğer üç ölçek ise Karma Duygusal Zekâ Modeli ile bağdaştırılmaktadır. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli ölçeği olarak başlarda Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği adını taşıyan Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi kullanılmaktadır. Karma Duygusal Zekâ Modeli ölçeği olarak ise Duygusal Yeterlik Envanteri, Duygusal Zekâ Envanteri ve Duygusal Zekâ Haritası aracından faydalanılmaktadır.

2.3.4.1 Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli Ölçümü

Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli hesaplamalarından ilki, Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği (*The Multifactor Emotional Intelligence Scale/MEIS*)'dir. Bu ölçek; hisleri tanımak, hisleri kullanmak, hisleri anlamak ve hisleri idare edebilmek olmak üzere dört kısmı içermektedir. Hisleri tanımak adlı birinci bölüm; dört alt ölçekten oluşmaktadır. Bunlar; hissiyatın doğru tanımlanabilmesi gayesi güden yüz ifadesi, kısa öyküler, tasarım ve müzik kaynaklı testleri çevrelemektedir. Hisleri kullanmak adlı ikinci bölüm; iki alt ölçekten oluşmaktadır. Bunlar; hissiyatla duyuları ilişkilendirme gayesi güden ön yargı ve sentez kaynaklı testleri çevrelemektedir. Hisleri anlamak adlı üçüncü bölüm; dört alt ölçekten oluşmaktadır. Bunlar; hissiyatı belirginleştirme gayesi güden duygu geçişi, duygu ilerlemesi, duygu izafiyeti ve duygu karmaşıklık kaynaklı testleri çevrelemektedir. Hisleri idare edebilmek adlı son bölüm ise iki alt ölçekten oluşmaktadır. Bunlar; duyguları denetleme gayesi güden kendi duygularını yönetmek ve öbürlerinin duygularını yönetmek kaynaklı testleri çevrelemektedir (Mayer vd., 1999).

Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği, ölçümün uzun sürmesi asıl sebep olmakla beraber birtakım gerekçelerle düzenlemeye tabi tutulmuştur. Mayer, Salovey ve Caruso tarafından revize edilen ölçek; Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi (*Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test/MSCEIT*) ismini almıştır. Bu test, Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği'nde olduğu gibi dört kısma ayrılmıştır. Bunlar; hisleri tanımak, hisleri kullanmak, hisleri anlamak ve hisleri idare edebilmektir. Bu ölçekteki kısımlar, iki ana duygusal zihin çerçevesinde değerlendirilmektedir. Hisleri tanıma ile hisleri kullanma, deneysel duygusal zekâ bağlamında; hisleri anlama ile hisleri idare edebilme ise stratejik duygusal zekâ bağlamında ölçülmektedir. İki ana duygusal zihnin bileşimiyle toplam duygusal zekâyâ erişilmektedir. Hisleri tanıma bölümünde; bireyin kendinde, ötekilerde, nesnelere ve benzerlerinde var olan duygulara aşinalığı hesaplanmaktadır. Hisleri kullanma bölümünde; duyguların hissedilerek onlardan yararlanma seviyesi test edilmektedir. Hisleri anlama bölümünde; kişinin duygusal bilgiyi algılaması ile sergilediği reaksiyonlar izlenmektedir. Hisleri idare edebilmek bölümünde ise; duyguları denetleme noktasındaki etkinlik incelenmektedir. Daha sonraları Mayer, Salovey ve Caruso; mezkûr ölçekte bazı noksanlıklar tespit etmişlerdir. Bu noksanlıkları telafi edebilmek için Duygusal Zekâ Testi V2.0 (*Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test/MSCEIT V2.0*)'ı geliştirmişlerdir (Mayer vd., 2003).

2.3.4.2 Karma Duygusal Zekâ Modeli Ölçümü

Goleman tarafından savunulan duygusal zihin modeli minvalinde, Boyatzis ile Goleman iş birliğinde Duygusal Yeterlik Envanteri (*Emotional Competence Inventory/ECI*) tasarlanmıştır. Bahis konusu kuramda adı geçen kabiliyetlerin hesaplanabilmesi maksadıyla oluşturulan envanter, Duygusal Yeterlik Envanteri-2 (*Emotional Competence Inventory/ECI-2*) tabiriyle nihai hâlini almıştır. Envanter, dört bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler; öz bilinç, toplumsal bilinç, oto kontrol ve ilişki yönetimidir. Bölümleri itibarıyla envanter, gerek bireysel kabiliyetleri gerekse sosyal kabiliyetleri test etmektedir (Boyatzis vd., 2000).

Bar-On, ileri sürdüğü duygusal zekâ teorisi kontekstinde; insanların başarı eğilimlerinin birbirinden değişik oluşu görüşünden yola çıkarak Duygusal Zekâ Envanteri (*Emotional Quotient Inventory/EQ-i*) ölçeği ile duygusal zihni hesaplamaya çalışmıştır. Bu ölçek, duygusal zihni ölçmek amacıyla dizayn edilen ilk ölçek mahiyetinde olması nedeniyle önem arz etmektedir. Bahsi geçen ölçek; ruh durumu, uyum, kişisel yeti, kişiler arası yeti ve stres denetimi olarak beş kısma ayrılmaktadır. Ruh durumu, hadiselere bakış açısını test etmektedir. Uyum, dönüşen koşullara adaptasyonu gözlemektedir. Kişisel yeti, hissiyatın farkındalığını incelemektedir. Kişiler arası yeti, insan ilişkilerini değerlendirmektedir. Stres denetimi ise hissiyatın yönlendirilmesini izlemektedir (Bar-On, 2006).

Cooper ve Sawaf, öne attıkları duygusal zihin kuramı kapsamında Duygusal Zekâ Haritası (*Emotional Quotient/EQ-Map*) oluşturmuşlardır. Liderlerin duygusal zihinlerini ölçebilme düşüncesinden doğan ölçekte beş bölüm vardır. Bu bölümler; hislerin öğrenimi, duygusal değerler, duygusal yeterlikler, atmosferik etmenler ve neticelerdir. Söz konusu bölümler; Duygusal Zekâ Haritası Soru Formu, Duygusal Zekâ Haritası Puanlama Cetveli ve Duygusal Zekâ Haritası Yorumlama Rehberi adlarını taşıyan boyutlarla analiz edilmektedir. Sonuçlar, rakamsal olmaktan ziyade haritalama metoduyla imgenlenmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003).

2.3.5 Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekâ, hissiyat ile zihin tarafından tesir edilmektedir. Bu nedenle, ikili yaklaşım çerçevesinde ehemmiyeti incelenmelidir. İlk olarak; sergilenen tavırlar ve alınan kararlar kişinin deneyimden kaynağını alan hisleriyle ilgilidir. İkinci olarak; biliş, sergilenen tavırlar ile alınan kararları rasyonelleştirmektedir. Tüm bunlara istinaden; hissiyat ile zihin, ayrı

maharetleri barındırmalarına rağmen ahenk içerisinde çalışan mekanizmalar şeklinde tarif edilebilmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâ hisler ile bilişin önemini tek bir zeminde derlemektedir.

Özellikle son yıllarda, zihnin duygusal değeri üzerine yapılan çalışmalar giderek artmaktadır. Buna, mantığın dominantlığının azalması değil hissiyatın varlığının öneminin farkına varılması sebep olmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003). Duygusal yönden zeki olan bireyler, hislerinin bilincindedir. Bu kişiler, kendi eylemlerini kontrol etmekle birlikte çevresindekileri anlayabilmektedir. Dahası, potansiyellerini kavrayabildiklerinden kabiliyetlerini verimli bir biçimde kullanabilmektedir (Seligman, 2007). Buradan anlaşıldığı gibi duygusal zihin, hissiyatın düzenlenebilmesinden başlayarak zorluklarla mücadele mevzusuna kadar birçok temada aktif bir vaziyettedir.

Kısacası, insanın hem kendinde hem de sosyal ilişkilerinde zihnin duygusallığının altı çizilmektedir. Nitekim bilişsel bir kanalla günlük hayata entegre edilebilen duygusal zekâ, insan yaşamında olumlu yansımalarını hissettirmektedir.

2.3.6 Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ

Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar, duygusal zihin ile bilişsel zihni ilişkilendirmektedir. Bunun yanı sıra duygusal zihin ile bilişsel zihnin birbirinden bağımsız yorumlanması gerçeği, söz konusu araştırmaların mühim sonuçlarından biridir. Öte yandan, bilişsel zihnin aksine yeni bir nosyon olan duygusal zihin; his ve fikrin ahengini istemektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı; duygusal zekâ ile bilişsel zekânın bağlantıları ve ayrıklıkları bir arada incelenmelidir.

İnsan beyninin mantıksal ve duygusal kısımları, eylemleri belirleme hususunda ayrı işlevlere sahiptir. Buna karşın bu kısımlar, müştereken fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Brockert ve Braun, 2000). İlâveten, insanın düşünceleri ile hisleri bir bütünün ayrılmaz parçaları addedilmektedir. Bununla beraber düşüncenin ölçütünün bilişsel zihin, hislerin ölçütünün ise duygusal zihin olduğu bilinmektedir. O hâlde, bahsedilen bu iki türlü zihin tek bir bütünde birleştirilmektedir. Bu bilgiler ışığında, duygusal zekâ ile bilişsel zekânın birbirinin zıttı olmayıp farklı görevleri üstlendikleri ifade edilmektedir.

Duygusal zekâ; özellik ve enformasyon süreci temelinde iki başka biçimde ele alınmaktadır. Niteliksel duygusal zihin, davranış odaklı olup şahsiyet vasıflarından ortaya çıkmaktadır.

Bilgisel duygusal zihin ise yetenek odaklı olup hissiyat orijinli ustalıklara dayanmaktadır. Buradan hareketle bilgisel duygusal zihnin, duygusal zekâ ile bilişsel zekâ arasındaki ilişkiye vurgu yaptığı söylenmektedir (Mayer vd., 2000). Diğer taraftan hissiyat, karar alma aşamasında yol gösteriliğiyle zihinsel beyne iştirak etmektedir. Başka bir deyişle; hisler bilişin işleyişinde, biliş ise hislerin idaresinde söz sahibidir (Damasio, 1999). Bu bağlamda; bilişsel zekâ ile duygusal zekânın birbirini bütünlediği görülmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak, bilişsel beceriler ile duygusal becerilerin etkileşimi kabul edilmektedir (Shapiro, 2017).

Bilişsel zekâ ile duygusal zekâ, her ne kadar ortak yanlara sahip olsa da birtakım farklılıklarla birbirinden ayrılmaktadır. Öncelikle, bilişsel zekâ soya çeken bir olgudur. Bilişsel zekânın gelişimi, insan yaşamının ilk yıllarında ivme katetmektedir. Bu ivme belirli bir yaşa kadar devam etmekle birlikte ileriki yaşlarda ivme azalmakta ve zirveden inişler başlamaktadır (Goleman, 2022). Duygusal zekâ ise genetik bileşenler haricinde sonradan öğrenilerek geliştirilebilen bir tabana yayılmaktadır. Tecrübe artışıyla paralel bir seyri paylaşan duygusal zihin, hayat boyu olgunlaştırılmaktadır (Goleman, 2018). Bir diğer ayrılık, hesaplama noktasında belirlemektedir. Bilişsel zihnin testleri, zekâ katsayısını ölçmekte daha zahmetsizdir. Duygusal zihin testlerinde ise kimi hünerleri sınavabilmek adına bireyi müşahede etmeye ihtiyaç duyulabilmektedir (Goleman, 2022). Sınır bakımından karşılaştırıldığında; bilişsel zekânın belirgin hatları bulunmaktadır. Bu sayede, çoğu şey öngörülebilmektedir. Duygusal zekânın sınırları ise bariz değildir. Zira herhangi bir vakada hissiyatın etkilerini tahmin edebilme olasılığı düşük seviyededir (Stein ve Book, 2003). Ayrıca bilişsel zekâ, sosyal faktörlerden izole edilmiş zihinsel boyutlara yoğunlaşmakta iken duygusal zekâ ise ferdi etkenler dâhilinde toplumsal etkenleri sentezlemektedir (Latif vd., 2017).

2.3.7 Duygusal Zekâ İle Bağlantılı Kavramlar

Duygusal zekâ fenomeni ile işgücü piyasasını bağdaştırabilmek için, konu ile ilintili diğer kavramların anlaşılması gerekmektedir. Zihnin his yüklü tarafı; duygusal emek, duygusal sermaye, duygusal kimlik ve duygusal iklim konseptlerini gündeme taşımaktadır. Bu sebeple, bahsi geçen konseptlerin duygusal zekâ bağlamında incelenmesi konuya ışık tutmaktadır.

2.3.7.1 Duygusal Emek

Duygusal emek tabirini ilk defa Arlie Russel Hochschild, “*Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling)*” isimli eserinde detaylı olarak tetkik etmiştir. Hochschild, duygusal emeği; gözlemlenebilen mimik ve jestler oluşturabilmek maksadıyla hislerin denetim edilebilmesi deyişiyile betimlemektedir. Bununla birlikte, hissiyatın çalışma yaşamındaki konumuna dikkat çekmiştir. Bu minvalde; herhangi bir teşekkülde istihdam edilenler, tayin edilmiş kurallar ekseninde tutumlarını yönlendirmektedir. Yönlendirme; doğal temsil, yüzeysel temsil ve derin temsil olmak üzere üçe bölünmektedir. Doğal temsilde, hissedilen duygular muhataba başkalaşmadan yansıtılmaktadır. Yüzeysel temsilde, sezilmeyen duyguların ifade edilmesi söz konusudur. Derin temsilde ise duygular içselleştirilmektedir. İçselleştirilen bu duygular, tecrübe aracılığıyla aktarılacağından daha fazla çaba tükettirmektedir. Öte yandan; çalışma ortamında sarf edilen emek, performansı doğrudan etkilemektedir. Bütün bu sayılanlar nihayetinde; hislerin iş hayatında bu denli önemsenmesi, hissiyat eşliğindeki duygusal emeği bir meta durumuna dönüştürmektedir (Hochschild, 1983).

O hâlde çalışanların, gerek içsel gerekse dışsal kökenli hissiyatlarını değişen şartlara göre uyarlayabilmesi duygusal emeği tanımlamaktadır (Duke vd., 2009). Duygusal emeğin gayesi, muhatabın kendisini içerisinde bulunduğu atmosferde iyi ve/veya kötü hissetmesini sağlayabilmektir. Bu yüzden, duygusal emeğin kapsamında aynı zamanda çeşitli hisler yer alabilmektedir. Üstelik duygusal emeğe kayıtsız kalırken bile gereksinilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998).

Diğer taraftan; çalışanların hissiyatını şekillendirme gayreti, duygusal emeğin çalışma yaşamındaki pozisyonunu genişletmektedir. Birtakım ilkeler ile idare edilmeye uğraşılan duygusal emek, örgütlerin ayrılmaz bir parçası vasfındadır (Mann, 2007). Burada vurgulanması gereken bir diğer husus, duygusal emeğin hisleri yönetmekten farklı olmasıdır. Yapılan işin bir gereği olarak belirli ilkeler doğrultusunda hissiyatın düzenlenmesi, duygusal emeği tasvir etmektedir. Başka bir anlatımla, duygusal emek sentetik hisleri ihtiva etmektedir. Halbuki duyguların yönetiminde, hissedilenler organize edilmektedir (Miller vd., 2007). Hissedilen duygular ile sergilenen duygular arasındaki çelişki ise *duygusal uyumsuzluk* olgusuyla nitelendirilmektedir. Özet itibarıyla; duygusal emek duygusal uyumsuzluğa yol açabilmektedir (Middleton, 1989).

2.3.7.2 Duygusal Sermaye

Duygusal sermaye nosyonunu ilk kez Edgar Newman Jackson, “*Ölümün Anlamı (The Meaning of Death)*” isimli eserde kullanmıştır. Jackson, matem tutmanın ruhsal yararları ile duygusal sermayeyi ilişkilendirmiştir. Bu çerçevede, vefatın metanetle karşılanabilmesini duygusal sermayeye olan bir yatırım şeklinde ifade etmektedir (Feifel, 1959).

Helga Nowotny ise duygusal sermayeyi toplumsal temeller üzerine bina ederek ilk defa kavramsallaştırmıştır (Cottingham, 2013). Nowotny duygusal sermayeyi; hissiyat kaynaklı ustalıklar, varlıklar, bağlantılar ve bilgisel oluşumlar tabiriyle adlandırmaktadır. Bu tanıma göre; sosyal orijinli duygusal sermaye, öznel mahiyetler ile vücut bulmaktadır. Anlaşıyor ki duygusal sermaye, toplumsal ilişkilerde var olan his odaklı yeteneklerden ortaya çıkmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken bir diğer husus, cinsiyet bakımından duygusal sermayenin farklılaşmasıdır. Şöyle ki; genel olarak, kadınların erkeklerden daha fazla duygusal sermayeye sahip oldukları kabul edilmektedir (Nowotny, 1981).

Allatt, Nowotny'nin araştırması bağlamında çalışarak bu araştırmayı ileri bir boyuta taşımıştır. Duygusal sermayeyi Allatt; hissiyat açısından kıymeti olan mevcudiyetler, beceriler, hisler ve tüketilen zaman biçiminde tanımlanmaktadır (Allatt, 1993). Diğer taraftan Froyum duygusal sermayeyi; hislerin işleme tabi tutularak sosyal fırsatlara dönüşmesini sağlayan kabiliyetlerin tamamı deyişiyile vurgulamıştır (Froyum, 2010).

Tüm bu sayılanlarla beraber; duygusal sermayenin doğuşunun, çalışanların hissiyat yüklü yetkinliklerini uygulayabilmek amacıyla sezgisel bilgilerini kullandıklarında gerçekleştiği söylenmektedir (Candea ve Candea, 2010). Dahası duygusal sermayenin, duygusal varlıklar ile duygusal yükümlülüklerden meydana geldiği bilinmektedir. Duygusal varlıklar çoğunlukla pozitif hisleri barındırmakta iken duygusal yükümlülükler ise çoğunlukla negatif hisleri barındırmaktadır (Xu ve Jiménez, 2016).

Sonuç olarak; duygusal sermaye şahsa özgülenmiş maharetleri içermektedir. Zira duygusal sermayenin dayanağı olan hisler, ferdi özelliktedir. Bu nedenle, duygusal sermaye bağımsız değerlendirilememektedir (Strydom, 2004). Öte yandan duygusal sermaye, teşekküller için önemli bir kıymettir. Hissiyatını yönetebilen çalışanlar, duygusal sermayesinden optimum fayda elde etmektedir. Böylece teşekküller, hislerin idaresinde mühim bir güç kazanarak duygusal sermayesini olgunlaştırabilmektedir (Gendron, 2004).

2.3.7.3 Duygusal Kimlik

İnsan, beş tür kimliğin bileşimiyle tamamlanmaktadır. Bahse konu kimlikler; bilişsel kimlik, fiziksel kimlik, duygusal kimlik, ruhsal kimlik ve kültürel kimlikten oluşmaktadır. Bu kimliklerden baskın olanı, *öncelikli kimlik* adıyla dile getirilmektedir. Lakin öncelikli kimlik, insandan insana değişmektedir. Bunun doğal bir neticesi ise gösterilen fiillerin birey bazında özelleşmesidir (Burgess vd., 2006).

Öncelikli kimlik merkezinde edinilen duygusal deneyimler, kendi hislerinin idrakinde olan kişinin hissiyatına kolaylıkla anlam yükleyebilmesini temin etmektedir. Böylelikle duyguların reaksiyonunun şiddeti ayarlanabilmektedir. Aksi takdirde, hissiyat üzerindeki otokontrolün etkinliği gerilemektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak duygusal kimlik, herhangi bir hadise karşısında insana yol gösteren öznel algıların tümü tarifiyle ifade edilebilmektedir (Burgess vd., 2006).

İlaveten edimler, algılamamanın sonucunda beliren olumlu veyahut olumsuz hissiyat yardımıyla varlık bulmaktadır. Bununla beraber, hisler karşı tarafın kavrayışını da tasarlamaktadır. Bu bakımdan, duyguları keşfedebilmek hissiyata yönelim kazandırmaktadır. Buna ek olarak, duygusal belleğin gelişimi davranım seçiminde çeşitlilik sunmaktadır. Öyleyse hissiyatın eyleme dökülmesi, sahip olunan duygusal kimliğin kılavuzluğunda varlık bulmaktadır (Burgess vd., 2006).

Öte yandan, duygusal kimlik çalışma hayatı için ehemmiyet arz etmektedir. Hislerin denetimini elinde bulunduran duygusal kimlik, adaptasyon süresini en aza indirgemektedir. Ayrıca her bireye özgülünen duygusal kimlik, değişik kaynaklardan beslenmektedir. Bunun sayesinde, iş ortamında mevcut olan bakış açıları çeşitlenmektedir. Kısacası, duygusal kimlik çalışma yaşamında pozitif seyirde bir nüfuz meydana getirmektedir (Demir, 2021).

2.3.7.4 Duygusal İklim

Hissiyatın çalışma yaşamını derinden tesir etmesi, işgücü piyasasında iklim nosyonunu açığa çıkarmıştır. Duygu temelli inşa edilen iklim; kişinin hissettiklerini hareketlerine aksettirmesi olarak yorumlanmaktadır (Ashkanasy, 2003). İnsan hareketlerine aksettirilen bu duyguların bir araya gelmesiyle ise duygusal iklim doğmaktadır (Tran, 1998). Buradan hareketle, duygusal iklim; sosyal etkileşim vasıtasıyla bir çevre içerisinde yaygın olan ortak hisler kümesi biçimde açıklanmaktadır (Rivera ve Páez, 2007).

Duygusal iklim, bireysel hislerin topluma dâhil edilmesi misyonunu yürütmektedir. Bunun sonucunda oluşan duygu durumu birliği ile kişiler arasında birbirini yakınsayan bir hissiyat alenileşmektedir (Yurtsever ve Rivera, 2010). Farklı bir deyişle, kurulan temaslar sonrasında üstün gelen hisler duygusal iklimi ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte, bireyler tarafından duygusal iklime sunulan katkılar ayrışmaktadır (Brown ve Brooks, 2002). Burada dikkat edilmesi gereken başka husus, duygusal iklimin durağanlığını uzun vadede koruyamamasıdır. Dönüşen hissiyat ile beraber duygusal iklim, kendisine yeni bir vaziyet atamaktadır (Ruiz, 2007).

Tüm bunlara ek olarak, örgütsel yapılanmaların çatısı altında duygusal bağılıkların var olduğu göze çarpmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlar benimsenen hisler etrafında ortak bir tavır takınmaktadır (Fineman, 1993). Çalışma hayatına sirayet eden bu duygusal paydaşlık *örgütsel iklim* tabiriyle tanımlanmaktadır (Scherer ve Tran, 2001). Demek oluyor ki kurumsal iklim, iş ortamındaki duygu durumları ile şekil almaktadır. Bu nedenle, örgütsel hislerin kontrolü önem barındırmaktadır (Demir, 2021).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL DUYGUSAL ZEKÂ

İşgücü piyasasında yaşanan değişimler eşliğinde, işgücü piyasasının arz ile talep yapısı birtakım dönüşüme uğramıştır. Başlangıçta, hislerin ihmal edilmesinden dolayı çoğunlukla entelektüel zekâyâ konsantre olunarak bilişsel zihnin yeteneklerine değer biçilmiştir. Daha sonraları, hissiyata olan yaklaşımın farklılık kazanmasıyla birlikte duygu kökenli yeteneklere de önem atfedilmeye başlanmıştır.

Hislerin işgücü piyasasında yer alması, duygusal zihin kavramına ilgi uyandırmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâ; işe alım aşamasından itibaren çalışma yaşamının genelini etkileyen seçkin bir unsur görevini almaktadır. Diğer bir ifadeyle, kognitif yetkinliklerle bütünleşen duygusal zihin işgücü piyasasında belirleyici olmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, duygu ile zekâ olguları kuramsal açıdan detaylandırılmaktadır. İkinci bölüme gelindiğinde, duygu ile zekâ olgularının sentezi olan duygusal zekâ ele alınmaktadır. Çalışmanın son kısmını oluşturan bu bölümde ise duygusal zekânın işgücü piyasasındaki konumu ayrıntılı bir şekilde açıklığa kavuşturulmaktadır.

3.1 KURUMSAL DUYGUSAL ZEKÂ

İnsan, hisleriyle vücut bulan toplumsal bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Ancak hissiyat, yalnızca insana özgülenmiş sezgisel nitelik değildir. Kurumlar ise belirli maksat çerçevesindeki insanların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan teşebbüslerdir. O hâlde, kurumların insana mahsus olan duygulardan bağımsız olduğu düşünülmemelidir.

İlk başlarda, kurumlar his ile zihin ilişkisinde geleneksel görüşü kabul etmişlerdir. Bu görüşe göre; kurum içerisindeki hissiyat bastırılmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan, kurumun gelişimi duygulardan arınmış olmakla bağdaştırılmıştır. Çünkü hisler, rasyonel düşünebilmenin önünde büyük bir engel addedilmiştir (Mayer vd., 1990). Bu sebeple, kurum bünyesinde duyguları düzenleyebilmek adına mühim bir çaba harcanmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1995). Sonraları, modern anlayış ile birlikte hissiyata doğrulum başkalaşarak klasik perspektif terk edilmiştir. Bunun neticesinde, duygular kurumlar için paha biçilemez bir hâle gelmiştir. Nihayetinde, kurumsal zekânın sadece bilişsel zihinden oluşmadığı kanıksanarak duygusal zihnin ağırlığı artırılmıştır (Cooper ve Sawaf, 2003).

3.1.1 Kurumsal Duyguların Tasnifi

Çok Aşamalı Duygular Kuramı bağlamında Neal Ashkanasy, kurum ortamındaki hissiyatı ayrıntılı olarak incelemiştir. Ashkanasy, duyguları beş bölüme ayırarak sınıflandırmıştır. Bahse konu bölümler; bireyin içsel hisleri, bireyler arasındaki hisler, etkileşimsel hisler, grup hisleri ve kurumsal hislerden meydana gelmektedir. Bireyin içsel hisleri sezgisel vaka ve tavırlardan; bireyler arasındaki hisler sezgisel zihin ve aitlikten; etkileşimsel hisler sezgisel emek ve ilgiden; grup hisleri sezgisel birleşim ve mübadeleden; kurumsal hisler sezgisel iklim ve gereklilikten türemektedir. Buradan hareketle, kişiler arasındaki hissiyat ile birlikte kurumsal duygusal zekânın belirmeye başladığı sonucu çıkarılmaktadır (Ashkanasy, 2003).

3.1.2 Kurumsal Duygusal Zekânın Oluşumu

Duygular ilk kez Grup Dinamiği Teorisi savunucuları tarafından kurumlara entegre edilmiştir (Tran, 1998). Grup Dinamiği Kuramı, Kurt Lewin öncülüğünde ortaya atılmıştır. Lewin, belli bir grubun kişiler üzerindeki dominant özelliğine vurgu yapmaktadır. Bu özellik ekseninde grubu, insan davranışını yönlendiren güç şeklinde izah etmektedir (O'Connell ve Cuthbertson, 2009). Grubun taşıdığı söz konusu kudret, *grup dinamiği* ismiyle bilinmektedir (Koçel, 2020).

Grup dinamiğinin esas teması, grubun bireylere tesirinin incelenmesidir. Öte yandan, grup atmosferini soluyan kişilerin etkileşimleriyle grup dengesinin yakalandığı özümsemmiştir. Fakat hem içsel hem de dışsal tabanlı etkenler, grubun kurulan dengesini sarsabilmektedir. Grup dengesinin yeniden sağlanabilmesi, grup dinamiğinin balans ayarını gerektirmektedir. Bozulan dengenin inşası amacıyla gösterilen gayret, grup dâhilinde bir dinamizm teşkil etmektedir (Ergeneli, 2006).

İlaveten, kurumların grup yapısını ihtiva ettiği bir gerçektir. Bu minvalde; kurumlarda grubun tutumunu anlamlandırmak, şahısların tavırlarını anlayabilmek noktasında önem arz etmektedir. Ancak fertlerin bireysel edimleri ile grup üyesi sıfatıyla sergiledikleri edimleri her zaman örtüşmeyebilmektedir. Bahse konu durumlarda, grup dinamiğinin gücünü doğru yönlendirebilmek beklenmektedir (Koçel, 2020).

Kurumlar, bünyesinde bulunan her bir kişiden ayrı mahiyetler edinmektedir. Zira her birey, kendi kimliğiyle özgülenmektedir. Bu kontekstte; şahıslar arası değişikliklerin fazla olması, kurumların lehinedir. Bakış açıları ne kadar çeşitlenirse, çözüm sürecindeki fikirler o kadar

zenginleşmektedir (Seiling, 1999). Farklı bir anlatımla; ferdi hislerle idare edilen eylemler, kişiyle sınırlı kalmayıp kuruma kenetlenmektedir. Bu nedenle duygusal zekâ, bireyselliğin yanı sıra kurumsal yönden incelenmelidir (Cooper ve Sawaf, 2003).

Tüm bu bilgiler ışığında duygusal zekâ, kurumların ihtiyaç duyduğu alanlardan biri olmasıyla öne çıkmaktadır. Giriş bir hissiyat dünyası farz edilen kurumların bağlantılarında, hislerin mevcudiyeti kendini göstermektedir (Gerson, 1999). Bununla beraber, her bir kurumun duygu yüklü ekolojisinin özgün olduğu bilinmektedir. Böylece, kurum bazında hisler ayrılık göstermektedir (Goleman, 2018). Buradan yola çıkarak; kişilerin kuruma olumlu bir destek sunabilme gayesiyle duygularının bilincine vararak onlara hâkim olabilmesi *kurumsal duygusal zekâ* kavramını açıklamaktadır (Yaylacı, 2008). Anlaşıyor ki duygusal zihnin merkezinde şahıs bulunmakta iken, kurumsal duygusal zihnin merkezinde ise kurum aracılığıyla oluşturulan ortam bulunmaktadır. Kısacası kurumsal duygusal zekâ, ferdi hissiyattan kurum nezdinde yararlanabilmeyi gerekli kılmaktadır.

3.1.3 Kurumsal Duygusal Zekânın Gelişimi

Kurumsal duygusal zekâ, duygusal zekâlı bir kişinin sergilediği marifetlerin kolektif olarak sergilenmesini gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle; zihnin hissiyat yüklü tarafının kurum nazarında oluşması, duygusal zekânın kabiliyetlerini tekillikten uzaklaştırarak kurumla bütünleştirmektedir (Goleman vd., 2022).

Duygusal zihnin kurumsal becerileri, duygusal zihnin ferdi becerilerinde olduğu gibi iki yeti dâhilinde tasnif edilmektedir. Bahse konu yetiler; öznel yetiler ve toplumsal yetilerdir. Buradan hareketle, öznel yetiler şahıs odaklı yetileri kapsamakta iken toplumsal yetilerin irtibat odaklı yetileri kapsadığı söylenmektedir. Lakin kurumsal duygusal zekânın kabiliyetleri dört temada sınırlandırılmaktadır. Bu kabiliyetler; kendini tanıyabilmek, hisleri idare edebilmek, sosyal hisleri sezebilmek ve ilişkileri yürütebilmektir (Goleman vd., 2022).

Bireysel duygusal zekânın maharetlerine benzer şekilde kurumsal duygusal zekânın maharetleri de birbirlerinin tabanına bina edilmektedir. Bu bağlamda; kendini tanıyabilme maharetini tasvir eden öz bilinç, sezgileri denetleyebilme mahareti olan öz yönetimi beraberinde getirmektedir. Böylelikle toplumsal duygular algılanarak toplumsal bağlantılar devam ettirilebilmektedir (Goleman vd., 2022). Demek ki, kurumsal duygusal zekânın gelişimi öz bilinçten başlayan bir silsileyi izlemektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında; kurumsal duygusal zekânın iyileştirilmesinde, farkındalık faktörünün başı çektiği görülmektedir. Çünkü sosyal bilince erişebilmek, öncelikle kişinin kendi hissiyatını bilmesini zorunlu kılmaktadır. Toplumsal hislerin ayırdına varabilmenin neticesi ise ilişkileri sağlamlaştırmaktadır.

3.1.4 Kurumsal Duygusal Zekânın Özellikleri

Duygusal açıdan zeki olan kurumların orijininde beşerî sermaye yer almaktadır. Bu sebeptir ki mezkûr kurumlarda kişilere özellikle değer biçilmektedir. Öte yandan; duygusal zihni yüksek olan kurumlar, çalışanlarının fikirlere sahip olmalarının yanında sezgilerinin de olduğunu bilincindedir. Bahis konusu kurumlar, örgüt kültürlerini bu bilinç etrafında düzenleyerek çalışanlarının hem aklına hem de duygularına hitap etmektedir (Becerren, 2002).

Diğer taraftan; duygusal zekâyâ sahip kurumlar, çalışanların gelişimi yolunda elinden geleni yapmaya her zaman hazırdır. Bu amaç uğruna sarf edilen çaba, maliyet kalemi olmaktan ziyade kurum geleceğine yapılan bir yatırım mahiyetinde düşünülmektedir. Bununla birlikte; böyle kurumlar, kurum performansını artıran şahısların örgüte eklenmeleri ile örgütte kalıcı olabilmeleri için üstün gayret göstermektedir (Becerren, 2002).

Tüm bunlara ek olarak; zihnin his yüklü tarafının ayırdına varan kurumlar, değişim aşamasında öncelikle insan faktörünü odak almaktadırlar. Başka bir anlatımla, insanı kurumsal dönüşümün ayrılmaz bir parçası addetmektedirler. Bu kanaate istinaden, değişimin daha hızlı ve daha faal sürdürüleceğini benimsemektedirler. Üstelik karar verme hususuna dâhil olan fertlerin değişimi kolaylaştıracağı görüşünü gözetmektedirler (Becerren, 2002).

3.1.5 Kurumsal Duygusal Zekânın Önemi

Kurumlar, performans merkezli olmanın yanı sıra insan ilişkilerine kıymet veren yapılardır. Farklı bir deyişle, kurumlar yalnızca bilişsel zihin tarafından değil duygusal zihin tarafından da etkiye uğramaktadır. Bu yüzden, herhangi bir kurum yorumuna tabi tutulurken duygusal zekânın izlenimleri de dikkate alınmalıdır (Weisinger, 1998).

İlk zamanlarda kurumlar, çalışanlarında duygusal zekânın varlığını bir üstünlük olarak kabul etmemekteydi. Daha sonraları kurumlar, hissiyat yüklü zihni özümseyerek duygusal zekânın örgütlerde oluşturduğu müspet atmosferi idrak etmeye başladılar. Böylece kurumlar, duygusal zekânın kendilerine sunduğu üstünlükleri fark ederek onlardan faydalanmaya

çalıştılar (Yaylacı, 2008). Günbegün kurumlarda şahıslar arasındaki bağlantılar önemli hâle geldikçe, duygusal zihnin yeteneklerine duyulan ihtiyaç çoğaldı. Bunun sonucunda ise duygusal zekâ, kurum bünyesinde daha geniş bir alana yayıldı.

Sezgisel yönden zeki olan çalışanları barındıran bir kurumda, duygusal zihnin hünerleri aktif bir biçimde kullanılmaktadır. Zira duygusal zekâsı yüksek bireyler, hissiyatının bilincinde olacağından dolayı kendi ile öbürlerini anlayabilmekte ustalık sağlamaktadır. İçsel çevreye rahatlıkla uyumlanabilen çalışanlar, kurumun dışsal ilişkilerinde iletişime daha açıktır. İletişim şartları hazır olduğu müddetçe, çalışma ortaklığı oluşacağı için kurumsal etkileşim ivme kazanmaktadır (Weisinger, 1998).

Özetle; kurumsal duygusal zekâ örgütleri kişisellikten uzaklaştırarak ekip olabilme düşüncesi çerçevesinde birleştirmektedir. Hislerin hem çalışan bazında hem de örgüt bazında idare edilebildiği kurumlarda, insan ilişkileri sürdürülebilir kılınabildiğinden kurumsal iş birliği yaratılabilmektedir. Nihayetinde, kurumun etkinliği artarak kurumsal performans iyileşmektedir.

3.1.6 Kurumsal Duygusal Zekâ Alanları

Her kurum, kendine ait vasıflarla donanmıştır. Kurumların kendilerine has oluşları, kurumsal atmosferine yansımaktadır. Buna ek olarak kurumsal atmosfer, barındırdığı bireyler tarafından biçim almaktadır. Bu aşamada, kişilerin davranışları üzerinde söz sahibi olan kurumsal kültür fenomeni açığa çıkmaktadır.

Kurum kültürü, kurum ortamındaki davranışlara rehberlik ederek kurumun toplumsal yapısını teşkil etmektedir. Kurumun kültürel mevcudiyeti, ortak değerleri simgelemektedir. Böylelikle bireyler, kolektif gayeler istikametine yönelim göstermektedir. Bunun sonucunda ise değerler öbeği, kurumsal orijinde genişlemektedir.

Duygusal zihnin yeteneklerinin belirlenmesinde, kurumun duygusal kimliği ile varlık kazanan kurum kültürüne büyük bir rol düşmektedir (Goleman, 2018). Diğer taraftan, duygusal açıdan zeki addedilen herhangi bir kurumun duygusal sermayesini önemseydiği söylenebilmektedir. Bu çerçevede, kurumsal duygusal zekâ beş ayrı alanda tetkik edilmektedir. Bunlar; kurumsal duyguları tanımak, kurumsal duyguları yönetmek, kurumsal motivasyon, kurumsal sosyal farkındalık ve kurumsal sosyal yetilerdir (Beceran, 2002).

3.1.6.1 Kurumsal Duyguları Tanımak

Kuruma mahsus değerleri kavrayabilmenin temel koşulu, kurumsal duygusal bilince sahip olabilmektir. Kurum bünyesinde yer alan hislerin idrak edilebilmesi; kurumun zayıf ve güçlü taraflarını denetleyerek onları kontrol edebilmeyi kolaylaştırmaktadır (Goleman, 2018). Üstelik kurum hissiyatının algısı, kurum kültürü gelişiminde ivme temin etmektedir (Becerren, 2002).

Hisler, kurumsal bağlamda ikili yapıya tabi tutulmaktadır. Bahsi geçen duygulardan ilki, kuruma olumlu doğrultuda etki eden dinamik duygulardır. Bir diğeri ise kuruma olumsuz doğrultuda etki eden yıkıcı duygulardır. Yıkıcı bir his tezahür ettiğinde, bunun dinamik bir hisse evriminde kurumsal hissiyat devreye girmektedir. Kurumsal duygular, olumsuz sezgileri bertaraf etmekle kalmayıp diğer dört kurumsal duygusal zekâ alanının zeminini tasarlamaktadır (Becerren, 2002).

3.1.6.2 Kurumsal Duyguları Yönetmek

Kurum hissiyatını idare edebilmenin ön şartı, kurumsal hisleri bilebilmekten geçmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan bir kurum, sezgilerini kolaylıkla fark edebilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak, kurumsal sezgilerin denetimi adına uygun koşullar yaratılabilmektedir. Dinamik duyguları koruyarak yıkıcı duyguları giderebilen kurumlar, zorluklarla mücadelede daha esnek bir tavır takınabilmektedir (Becerren, 2002).

Sezgilerin etkin yönetilebildiği herhangi bir kurumda, kurum kültürü dinamik hisler üzerine bina edilmektedir. Böylelikle kurum, içsel ve/veya dışsal kaynaklı faktörler karşısında aksiyon alırken mantıksal hareket gösterecektir. Dahası, kurum kültürünün haiz olduğu dinamik duygular başkalıklara adaptasyon süresini indirgemektedir. Özetle; kurumsal duyguların yönlendirilebilmesi dolaylı yoldan örgütsel iklime hizmet etmektedir.

3.1.6.3 Kurumsal Motivasyon

Genel bir tabirle isteklendirme, hislerden alınan ilham neticesinde davranabilmektir. Motivasyon, örgüt iklimi açısından ele alındığında; bireyselliğin haricinde kurumsal olma niteliğini sağlayabilmelidir. Motivasyonun kurumsal olması hususunda, kişilerin kurum içerisindeki edimlerini aksettiren kurum kültürü aktif hâle gelmektedir.

Kurum kültürü tarafından biçim alan isteklendirme, kurum aidiyetini gündeme taşımaktadır. Bu minvalde; kuruma bağlılık kuvvetlendikçe, motivasyonun dayanak noktası olan hissiyatın içsel bir şekilde tetiklendiği gözlemlenmektedir. Artan ferdi motivasyonla birlikte, kurumsal hedeflere yönelim olacağından dolayı kurumsal isteklendirme şahıslara kendiliğinden nüfuz etmektedir (Balay, 2000). Kısacası; kurumsal aidiyet aracılığıyla çoğalan bireysel motivasyon, kurumsal motivasyonu kurum kültürüyle paralel bir eğilime yöneltmektedir.

3.1.6.4 Kurumsal Sosyal Farkındalık

Toplumsal bilinçliliğin kurum nezdinde vücut bulabilmesi için beş becerinin var olması gerekmektedir. Mezkûr beceriler; başkalarını anlayabilmek, hizmete yönelik olabilmek, diğerlerini geliştirebilmek, çeşitlilikten faydalanabilmek ve politik idraktır. Başkalarını anlayabilme hünerini karşılayan empati, sayılan bu becerilerin merkezidir (Goleman, 2018).

Empati, duygusal kılavuzluk yapması sebebiyle gerek kişi nazarında gerekse kurum nazarında son derece mühimdir (Goleman, 2018). Şöyle ki duygudaş olabilmek; insanın karşısındakini anlayabilmesi olup toplumsal sinyallerle ilintilidir. O hâlde, empati düzeyi genişledikçe kurumsal sosyal farkındalığın ilerlediği dile getirilebilmektedir.

3.1.6.5 Kurumsal Sosyal Yetiler

İnsan ilişkileri, sosyal kabiliyetler sayesinde kurulmaktadır. Bireyler arası etkileşimin mevcut olabilmesi adına öncelikle şahıs kendini ve hislerini tanımalıdır. Bahis konusu marifetleri kullanabilen kişiler, diğerleriyle iletişime geçebilir durumdadır. Ayrıca iletişim akışı esnasında taraflar birbirlerinin ne sezdiğini idrak edebilmelidir. Karşılıklı duygusal anlayış, bağlantıları himayesine alarak ilişkilerin sürdürülebilirliğini gerçekleştirmektedir.

Bireysel sosyal maharetlere sahip fertlerin bulunduğu kurumlarda, duygusal sermaye yetkinliği ileri seviyededir. Bununla birlikte; kişilerin toplumsal yetilerinin gelişmişlik derecesi, kurumsal sosyal yetileri belirlemektedir. Toplumsal yetenekleri olgunlaşmış olan bir kurum, günbegün hissiyat muhteviyatı sermayesini zenginleştirebilmektedir. Böylece, hem kurum bünyesinde hem de kurum dışındaki ilişkilerde duygusal zihnin becerileri temsil edilebilmektedir.

3.1.7 Kurumsal Duygusal Zekânın Çıktıları

Bir kurumun ekolojisi, ekseriyetle entelektüel zekâ vasıtasıyla belirlemektedir. Öte yandan; günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturan duygular, kurumsal tutumlar ortaya çıkarken belirleyici bir misyon üstlenmektedir. Duygusal zekânın hissiyat ile zihnin bileşimi olduğu yaklaşımına istinaden, kurumları his yüklü zihnin de tesir ettiği neticesine erişilebilmektedir.

Şahıslar, duyguları doğrultusunda eyleme geçmektedir. Lakin kurum içerisinde duygular sezilmese dahi hissediliyor gibi tavır takınmak zorunda kalabilmektedirler. Böyle zamanlarda, hislerini sezmeleri gereken duygular ekseninde yeniden düzenlenmektedirler. Bu sayede, içsel olmayan hissiyat benimsenerek hareketlerini sergileyebilmektedirler. Dolayısıyla hissiyat, kurumsal bazı tavırları düzenleyen mekanizma vazifesini görmektedir (Yaylacı, 2008).

Duygusal zihnin ustalıkları, kurum atmosferinin iyileştirilmesinde sıklıkla başvurulan sezgisel materyallerdir. Şayet söz konusu ustalıklar, etkin kullanılabilirse kurum duygusal sermayesinde gelişme kaydedebilmektedir. Duygusal sermayede görülen bu gelişme ise kurumların muhtelif oluşumlarında kendini hissettirmektedir. Sonuç itibarıyla; hissiyatının bilincinde olup otokontrol yapabilen şahısları bünyesinde barındıran bir kurum, duygusal açıdan zekidir.

3.1.7.1 Kurum Kültürü

Kurum içerisindeki şahısların münasebetleri sonucunda meydana gelerek fertlerin fiillerine ve ilişkilerine dökülen değerler bütünü *kurum kültürü* tabiriyle ifade edilmektedir (Armstrong, 1990). Kurum kültürünün oluşabilmesi zaman isteyen süreçtir. Çünkü bireylerin ortak değerleri kümeleyebilmesi, kısa vadede tamamlanmayabilir. Öte yandan; kurum kültürü, dönüşümlere binaen revize edilmektedir. Son pozisyonunu alan kurum kültürü, kurumsal bağlılığın ayırdına varılabilmesi ile kurumsal hedeflerin gözetilebilmesi bakımından ehemmiyet tesis etmektedir (Hofstede, 1984).

Herhangi bir kurumu diğer kurumlardan farklı kılan özellikleri, edindiği kültür tarafından saptanmaktadır. Kurumlar, kültürel özünü biriktirirken türlü bileşenlerden yararlanmaktadır. Kurum kültürünü tamamlayan bu bileşenler yedi parçaya ayrılmaktadır. Bunlar; insanı odak almak, ayrıntıya dikkat çekmek, takım ruhu kurmak, risk almak, rekabet etmek, sonuca ulaşmak ve istikrarlı olmaktır (Robbins ve Timothy, 2012).

Kültürel algı, kurum ikliminin yaratılmasında başat roledir. Başka bir anlatımla, kurumun kültürü ile iklimi birbiriyle ilişki içerisindedir. Bahse konu ilişki, kurum kültürünün doğumuyla başlayarak aktarılması ve olgunlaştırılmasıyla güçlenmektedir. Bu ilişki güçlendikçe, kurumsal hedeflerin gerçekleşmesinde büyük bir hız katedilmektedir (Robbins ve Timothy, 2012).

3.1.7.2 Kurum İklimi

Kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlere göre inşa edilerek kuruma dâhil olan fertlerin tavırlarına yön veren sezgiler bütünü *kurum iklimi* biçiminde dile getirilmektedir. Bununla beraber, kurum iklimi kurumsal varlığın korunması konusunda önem arz etmektedir (Guion, 1973). Diğer taraftan, kurum ikliminin şahıs bazına indirgenmesiyle psikolojik iklim olgusu ortaya çıkmaktadır (Schneider, 1975).

Birden çok bireyin kurumlarda yer almasının doğal bir sonucu olarak, örgüt ikliminin tekil yorumlanması *psikolojik iklim* deyişiyle izah edilmektedir. Bu tekil kavrayışların ortalamasıyla ise kurum iklimi elde edilmektedir (Joyce ve Slocum, 1982). Ancak psikolojik iklim ile kurum iklimi her zaman kesişmeyebilir. Bu durumda, iklim uyumsuzluğu belirlemektedir. Anlaşıyor ki kişisel anlayış ile ortak anlayış arasındaki bağdaşmazlık *iklim uyumsuzluğu* tarifiyle ifade edilmektedir (Drexler, 1972).

Kurum iklimi, kurumsal amaçların yerine getirilmesinde eylemsel etkinliği gözetmektedir (Ruiz, 2007). Burada üzerinde durulması gereken bir diğer husus, kurum iklimi ile kurum kültürü ayrımıdır. Kurum iklimi değişime daha yatkın iken kurum kültürü ise daha yerleşik bir mahiyet taşımaktadır (Yurtsever ve Rivera, 2010).

3.1.7.3 Kurum Kimliği

Her kurum kendine mahsus özelliklerle donatılmıştır. Bu özellikler, kurumların birbirlerinden ayrılmasına yardımcı olmaktadır. Bir kurumu diğer kurumlardan ayrı kılan özellikleri kurum kimliği nosyonunu meydana çıkarmaktadır (Dolphin, 1999). Bu bağlamda; kurumun kendisini anlatırken kullandığı davranımların tümü *kurum kimliği* olarak tanımlanmaktadır (Leuthesser ve Kohli, 1997).

Kurum kimliği, bir kuruma ilişkin üç ayrı mahiyeti içermelidir. Söz konusu mahiyetler; kim olduğunu, ne yapıldığını ve nasıl işlediğini bilebilmektir. Anlaşıyor ki kurum kimliği, kurumun çevresini, hizmetlerini ve iletişimini tespit etmektedir (Olins, 1989). İlâveten

kurum kimliği; bir kurumun misyonunu, vizyonunu ve kültürünü belirlemektedir (Abratt ve Kleyn, 2012).

Diğer taraftan; kurum kimliği, kurum imajının oluşumundaki başlangıç noktasıdır. Kurum kimliği, kişiler arasında ortak değerler oluşturduğundan dolayı kurum imajını sağlamaktadır (Cravens, 2006). Bununla birlikte, kurum kimliği kurum itibarını yaratmaktadır. Kurum kimliği ile kurum imajı arasındaki harmoni sürdürülebilir kılındıkça kurum itibarı da korunmaktadır (Schultz ve Werner, 2005).

3.1.7.4 Kurum İmajı

İnsanların bir kurum hakkındaki hislerinin, bilgilerinin, deneyimlerinin ve izlenimlerinin bütünü *kurum imajı* adıyla dile getirilmektedir (Worcester, 2009). Kurum imajının göstergeleri arasında hizmet sunumunda etkinlik, gereksinimleri karşılamada yeterlik, sosyal açıdan duyarlılık ve çalışma koşullarında dayanıklılık yer almaktadır (Javalgi vd., 1994).

Kurum imajı iki esas bileşen ile var olmaktadır. Bunlardan ilki, kurumun gözlemlenebilir vasıflarını taşıyan işlevsel bileşendir. Bir teki; kurumun psikolojik boyutunu imgeleyen duygusal bileşendir (Nguyen ve Leblanc, 2001). Mezkûr bileşenlerin işleyişi, kurumsal bağlılık konusuna vurgu yapmaktadır. Bu minvalde kurum imajı, çalışanların örgüte bağlılığını artırarak kurumsal sürekliliğe katkı sunmaktadır (Dutton vd., 1994).

Dahası, kurum imajının tesis ettiği kurum ile toplum arasındaki etkileşim sayesinde kurumsal itibar kazanılmaktadır (Sherman, 1999). Böylece, kurumun tercih edilirlilik düzeyi artmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2003). Ayrıca kurumsal imaj, personel alımından başlayarak personel korunumuna kadar tüm aşamalarda yer alması bakımından önem taşımaktadır (Marconi, 2002).

3.1.7.5 Kurum İtibarı

Bir kurumun geçmiş eylemleri ile gelecek beklentilerinin algısal yansıması *kurum itibarı* olarak izah edilmektedir (Roberts ve Dowling, 2002). Kurum itibarı; bir kurumun pozisyonunu, performansını ve yorumlanmasını içeren soyut bir kaynak olma vazifesini görmektedir. Buradan yola çıkarak kurum itibarı; sorumlu olmak, dürüst olmak, iten olmak ve güvenilir olmak vasıtasıyla şekillenmektedir (Carmeli ve Tishler, 2005).

Kurumsal itibarın oluşması için üç unsurun mevcudiyeti gerekmektedir. Bahse konu unsurları kurum kişiliği, kurum kimliği ve kurum imajı meydana getirmektedir (Brotzen, 1999). Bununla beraber, kurumsal itibarın güçlenebilmesi adına itibar idare edilmektedir. O hâlde, kurum itibarının muhafazası ile olgunlaştırılmasına yarayan uygulamalar *itibar yönetimi* ismini almaktadır (Nakra, 2000).

İtibar, ortak değerleri biçimlendirerek kuruma çeşitli faydalar katmaktadır. Bu bağlamda; kurumsal itibar, kurum hizmetlerinin tanınmasını kolaylaştırmaktadır. Üstelik daha kalifiyeli bireyler kuruma entegre edilmekte ve kurumda kalıcılışmaktadır. Böylelikle, hem çalışanların performansı beslenmekte hem de kurum performansının iyileştirilmesine yönelik gereken şartlar hazırlanmaktadır (Okay ve Okay, 2021).

3.1.7.6 Kurum Aidiyeti

Kurum nezdindeki fertlerin, kurumla özdeşleşerek kurumun bir parçası olabilme amacıyla çaba sarf etmeleri *kurum aidiyeti* tabiriyle adlandırılmaktadır. Bu kapsamda, kurumsal bağlılık üç temel nitelik aracılığıyla tamamlanmaktadır. Bahsi geçen niteliklerden ilki, örgütsel kıymetler ile maksatları kabul etmektedir. Öbürü, örgütsel kıymetler minvalindeki maksatlara varabilme sürecinde isteklilik duyabilmektir. Sonuncusu ise, kuruma ait olma düşüncesinde devamlılık sağlayabilmektir (Pierce ve Dunham, 1987).

Örgütsel bağlılık, bireyin kuruma katılmasıyla başlamaktadır. Bağlılık, kurum hedefleri ile gereklilikleri hakkında bilgi dağarcığı arttıkça gelişmektedir. Buradan hareketle kurumsal aidiyetin, çalışanın kurum ile kimlik birliği yaratırken açığa çıkardığı bir kudret olduğu ifade edilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990). Öte yandan, çalışan bağlılığı kuvvetlendikçe kurum performansının yükseldiği söylenmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001).

Çalışanlar, kurumsal aidiyeti özümstedikçe görev üstlenmekte daha duyarlı olmaktadır. Üstelik verilen görevleri ifa ederken sahiplenici bir vaziyet almaktadır. Böylece, kendisi ile örgüt kimliğini eklemlenecek zemini hazırlamaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak; söz konusu vasıflara haiz kişiler, kurumlarda daha uzun vadeli çalışmaktadır (Oberholster ve Taylor, 1999).

3.1.7.7 Kurum Adaleti

Bireyler arası iletişimin değer kazanmasıyla beraber sosyal adalet fenomeni ön plana çıkmıştır. Toplumsal adaletin kurum boyutuna yayılması ise örgütsel adaleti meydana

getirmiştir. O hâlde, kurum adaleti, kurum içerisindeki ilişkilere bağlı olarak doğmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bununla birlikte kurumsal adaletin başlangıcı, elde bulunan kaynakların adilane dağılımının gereği kanaati kabul edilmektedir (Leventhal, 1980).

Dağıtım kararlarının alınması ile kazanımların dağıtılmasında uygulanan sosyal normlar bütünü *kurum adaleti* ismiyle açıklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Farklı bir deyişle, kurum adaleti; şahısların kurumsal adalet sezgilerini temsil etmektedir (Ryan vd., 2003). Kurumsal adalet algısı, birey bazında değişkenlik göstereceğinden öznelidir. Fakat algılama sadece öznel açıyla başkalaşmayıp kültür ve dönemden de etkilenmektedir (Beugre, 1998).

Adalet algısı, kişilerin kurumdaki davranışları üzerinde belirleyicidir. Bir kurumda hakkaniyet düzeyi iyileştikçe çalışanların bağlantıları pekişmektedir. Bu sayede, iş birliği yapmak kolay hâle gelmektedir. Diğer taraftan; kendilerine adil olduğunu hisseden çalışanlar, çalışma ortamında daha gayretli olmaktadır. Böylelikle, ferdi performanslar çoğalarak kurum performansına destek sunmaktadır (Cropanzano vd., 2001).

3.1.7.8 Kurum Tabiiyeti

Bir kurumun, dâhil olunan sosyal atmosferin gereksinimlerinin ayırdına vararak onları uygun bulması sonucunda üzerine düşeni icra etmesi *kurum tabiiyeti* tabiriyle dile getirilmektedir (Goodman, 2004). Başka bir anlatımla, kurum vatandaşlığı; kurumun sorumluluklarını bilerek bu doğrultuda harekete geçmektir (Logan vd., 1997).

Kurum vatandaşlığının yükümlülükleri, dört ayrı faaliyette bulunmayı gerektirmektedir. Mezkûr faaliyetler; subjektif menfaatleri gözetmek, menfaatlerin çerçevesini genişletmek, menfaatlerin vadesini uzatmak ve ortak menfaatleri savunmaktır (Logan vd., 1997). Bu bilgiler ışığında; toplumsal sorumluluklar ile toplumsal katılımın kurum tabiiyetini tamamladığı sonucuna varılmaktadır (Nishitani vd., 2017).

Kişilerin görev tanımı dışında olan, kurum yararlarını koruyan ve isteklilik esasına dayanan edimleri *kurumsal vatandaşlık davranışı* deyişle izah edilmektedir. Kurum tabiiyetinin tekil yansıması olan örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumun sosyal yapısını geliştirmekle sınırlı kalmayıp kurum performansını önemli ölçüde zenginleştirmektedir (Podsakoff vd., 2000).

3.1.7.9 Kurum Performansı

Şahısların, kurum misyonlarını yerine getirebilmek adına harcamış oldukları efor karşılığında temin edilen başarı seviyesi *kurum performansı* şeklinde isimlendirilmektedir. Diğer bir anlatımla; örgüt performansı, kurum gayesine erişebilme noktasında etkin olma hâlidir (Morillo, 1990). Bununla birlikte, bütünsel anlamda performansı oluşturan iki esas boyut bulunmaktadır. Söz konusu boyutlar, görev performansı ile bağlamsal performanstır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Çalışma yükümlülükleri çerçevesinde bireylerin sergilediği edimler *görev performansı* tarifiyle tanımlanmaktadır. Görev performansı, kişisel kabiliyetlerin belirlenmiş konuma doğrulmasını içermektedir. Çalışma ortamını sosyal yönden tesir edebilme amacını barındıran fiiller ise *bağlamsal performans* biçiminde adlandırılmaktadır. Bağlamsal performans, iş yaşamının toplumsal tarafını desteklemektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996).

Bağlamsal performans; kurumsal erekleri savunmak, kurum kurallarına uymak, başkalarıyla işbirliği yapmak, işe adanmak ve gönüllü olmaktan oluşmaktadır (Scotter ve Motowidlo, 1996). Bu minvalde bağlamsal performans, kurum performansının artırılmasına yönelik bir katalizör özelliğindedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Zira bağlamsal performans, bir yandan çalışma ekolojisini beslerken diğer yandan kurum iklimine pozitif katkılar eklemektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996).

3.1.7.10 Kurum İletişimi

Herhangi bir kurumun oluşturduklarını, vurguladıklarını ve yaptıklarını kapsayan tutumlarının bütünü *kurum iletişimi* tabiriyle bilinmektedir (Baker ve Balmer, 1997). Kurumsal iletişimin gerçekleşmesi, kurum kimliği ekseninde tayin edilmektedir. Diğer bir ifadeyle; örgütün kimliği kurulan iletişimin temel göstergesidir. Bununla beraber, kurumun irtibatı ile kurumsal imaj biçimlenmektedir (Bernstein, 1984).

Kurumsal iletişim; yatay veya dikey, içsel veya dışsal, resmî veya gayiresmî başlatılmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007). Çalışanlar açısından en etkili iletişim; kurumun politikalarını onlara aktaran, misyona kattıklarını yansıtan ve yaptıkları işleri anlamlandıran bir iletişimdir (Grunig, 2005). Örgüt çalışanları ile sayılan özellikleri ihtiva eden bir iletişim sağlanması gerek bireysel performansı gerekse kurumsal performansı olumlu doğrultuda yönlendirmektedir.

İletişimin kurum nezdinde güçlü olması, kurumsal itibarı olgunlaştırmaktadır. Çünkü kurum itibarı, nitelikli bir irtibat sayesinde ehemmiyet kazanmaktadır. Dahası kurum kendisini açık ve anlaşılır bir şekilde dile getirebildiği sürece kurum imajı sağlamlaşmaktadır. Öyleyse kurum iletişiminin, imaj ile itibarın kurumsal vücut bulmasında büyük bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Cravens ve Oliver, 2006).

3.2 DUYGUSAL ZEKÂNIN KURUMSAL UYGULAMALARI

Duygulara geleneksel bakış açısının terk edilerek modern bakış açısının benimsenmesiyle beraber, fikirler ile hislerin birbirini tamamladığı kabul edilmiştir. Modern görüş minvalinde; hissiyat düşüncüyü destekleyici niteliktedir. Söz konusu dönüşüm, kaçınılmaz olarak kurumlara da nüfuz etmiştir. Bunun sonucunda, kurumların insana yaklaşımı yeniden değerlendirilmiştir. Bu sayede, duyguların kurumlar için ehemmiyeti güçlenmiştir. Dolayısıyla, kurumsal zihnin sadece bilişsel zekâdan oluşmayıp duygusal zekâyâ bağlı kalacağı kanaati gündeme gelmiştir (Cooper ve Sawaf, 2003).

Kurumlarda duygular, çalışma hayatının önemli bir parçası sayılmaktadır. Kurumsal hisler, kurum kültürü içerisinde üretildiğinden çalışma ilişkilerinde belirleyici olmaktadır (Fischer ve Manstead, 2008). Öyleyse hissiyat; çalışanların üstlendikleri misyondan itibaren harcadıkları çabaya ve aldıkları aksiyona kadar uzanmaktadır. Öte yandan, duyguların dışa vurum biçimi kurum performansını saptamaktadır (Briner ve Totterdell, 2002). Bununla beraber hisler, kurum kökenli kararlar üzerinde söz sahibi olma vasfındadır. Şöyle ki; çalışanların kurum nezdindeki ihtisaslaşma isteği sezgilerin idaresindedir. Buradan yola çıkarak, duyguların kurum aidiyetini temin ettiği dile getirilmektedir (Fineman, 1993). O hâlde kurumsal hissiyatın iki esas işlevi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanların performansının artırılmasıdır. Çalışanların performansının artması, bir taraftan kurum performansını artırmakta diğer taraftan şahıslar arası rekabeti sağlamaktadır. Şahıslar arası rekabetin artması ise çalışanları daha iyi bir performans göstermeye teşvik ederek nihayetinde kurum performansını olgunlaştırmaktadır. Mezkûr işlevlerden ikincisi, kurum bağlılığının meydana çıkarılmasıdır. Kolektif hisler ekseninde tayin edilen örgütsel sınırlar, kurumsal özdeşleşmeyi yapılandırmaktadır. Kurumsal özdeşleşmenin mevcudiyeti ise kurum aidiyetini fazlalaştırmaktadır (Fischer ve Manstead, 2008).

Kişilerin çalışma hayatında yer almaları, duygu durumlarını ihtiva eden koşullar ile imkân bulmaktadır. Bahsi geçen koşullar, çalışma yaşamında duygusal zekânın varlığını ortaya

çıkarmaktadır. Herhangi bir çalışanın iş ortamında pozitif hisler taşıyabilmesi adına ilk etapta kendini tanıyabilmesi gerekmektedir. Zira hissiyat yüklü zihnin temel yeteneği olan öz bilinç, öteki kabiliyetlerin kullanımına zemin teşkil etmektedir (Chrusciel, 2006). Kendini tanıyabilen bir çalışan, öz yönetim sahibi olduğundan duygularını belirli maksatlara kolaylıkla yönlendirebilmektedir. Öz bilincin mevcudiyeti aynı zamanda başkalarının davranışlarını anlamlandırabilmeyi tesis etmektedir. Bunun sonucunda, empati aracılığıyla diğerleriyle bağlantılar korunabilmektedir. Böylece, duygusal zekânın becerileri çalışma hayatına entegre edilerek iş ortamının kalitesi yükseltilmektedir.

Çalışma yaşamında kendini hissettiren duygusal zekâ, kariyere etki eden mühim bileşenlerden biri olarak görülmektedir (Rode vd., 2017). Sezgisel yönden zeki olan insanlar, iş ortamında zorluklarla mücadele etme prosesinde hissiyatını daha iyi idare edebilmektedir. Bu nedenle, gerek kendi duygu durumunu gerekse öbür çalışanların duygu durumunu olumlu bir atmosferde barındırabilmektedir. Bunun neticesinde, kurumsal görevler ile ilgili komplikasyonlar asgari düzeye indirgenmektedir (Jung ve Yoon, 2012). Üstelik duygusal zekâsı yüksek çalışanlar, uyumlanma ustalığı sergileyebilmektedir. Uyumlanma ustalığı ise iş birliği hünerini besleyerek çalışan performansını zenginleştirmektedir (Sony ve Mekoth, 2016). Diğer taraftan; çalışma ortamında duygusal zihinden yararlanılması, katma değeri fazla olan kararların alınmasında yol gösterici mahiyette olduğundan kurum performansını iyileştirmektedir (Chrusciel, 2006).

Anlaşıyor ki duygusal zekâ, günlük hayatı tesir etmenin yanı sıra çalışma yaşamında da etkinliğini göstermektedir. Özellikle iş ortamındaki mütalaa aşamalarında duygusal zihnin etkileri yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir (Ogińska, 2005). Buradan hareketle, duygusal zekânın çeşitli alanları kapsayan psikolojik bir meta kapasite addedildiği ifade edilmektedir (Coetzee ve Harry, 2014).

3.2.1 Duygusal Zekânın İşe Alım Sürecine Etkisi

İşgücü piyasasında yaşanan gelişmeler eşliğinde, çalışma hayatında mevcut olan birtakım kurallar günden güne değişime uğramaktadır. Bahis konusu değişiklikler, işe alım sürecinde güncel belirleyiciler olma niteliğiyle ölçüt olarak kullanılmaktadır. Bu minvalde, bireylerin değerlendirilmesinde bundan böyle yalnızca bilişsel zekâ baz alınmamaktadır. Zihinsel açıdan zeki olmaya ilaveten özellikle kendi ile ötekilerini kontrol edebilme yetisi giderek önem kazanmaktadır (Goleman, 2018).

İşe alım sürecine kenetlenen aktüel ölçütler, işin sürdürülebilmesini sağlayan entelektüel maharetlerin kişilerde var olduğunu özümsemektedir. Bu sebeple, entelektüel maharetlerin yerine şahsi vasıfların sınanması hususuna odaklanılmaktadır. Benimsenen yeni perspektif ile beraber; duygudaş olabilme, ikna edebilme, inisiyatif alabilme, uyum gösterebilme gibi ferdi yeteneklerin üzerinde durulmaktadır. Söz konusu yetenekler, şahısları iş ortamında birbirinden farklı tutarak çalışan performansını tayin etmeye yardımcı olmaktadır. İnsanları işe alınabilir kılan ve yapılan işe süreklilik katan bu yetenekler, duygusal zekâ olgusu çerçevesinde vücut bulmaktadır (Goleman, 2018).

Yürütülen bir araştırmadan elde edilen verilere istinaden; işverenler, başlangıç seviyesindeki çalışanlarında öncelikle işin gerektirdiği teknik becerilerden ziyade işbaşında öğrenebilme kabiliyetini tercih etmektedir. İşbaşında öğrenebilme kabiliyeti sonrasında işverenler çalışanlarında aradıkları özellikleri dikkat kesilebilmek, iletişim kurabilmek, harmoni oluşturabilmek, problem çözebilmek, öz kontrol sağlayabilmek, güven verebilmek, motivasyon üretebilmek, kariyer geliştirebilmek, gurur duyabilmek, etkili olabilme, ekiple çalışabilmek, müzakere edebilmek, katkıda bulunabilmek ve liderlik sergileyebilmek olmak üzere bir sıralamaya tabi tutmaktadır. Bu araştırmaya göre; işverenler, sadece tek bir bilimsel hüner gözetmektedir. Bu bilimsel hüner ise okuryazarlık ile aritmetik bilgisidir (Goleman, 2018).

Bilişsel açıdan çok sayıda kriteri gerektiren mesleklerde, duygusal zekâ daha çok ehemmiyetli hâle gelmektedir. Bu mesleklerde, çoğunlukla 110 ila 120 bandında bir zekâ katsayısı aranması dolayısıyla bilişsel zihnin sunmuş olduğu üstünlükler rekabet etmeye yetmemektedir. Bu sebeple; yoğun zihinsel marifet isteyen alanlarda, çalışanların performansının tespitinde entelektüel zekânın belirleyiciliği zayıflamaktadır. Demek oluyor ki; herhangi bir meslekte işe girebilmek için gerekli olan zekâ katsayısı yükseldikçe, duygusal zekânın o meslekteki belirginliği artmaktadır (Goleman, 2018).

Günümüzde zihinsel ustalıklar, iş ortamına tesir eden esas faktör olma vasfını yitirmektedir. Bununla birlikte, yalnızca bilişsel yetiler kişilerin performans düzeyini saptamakta yeterli değildir. Çalışanlar arasındaki performans ayrılıkları hissiyatı yönetebilmek, yaratıcı olabilme, karşılıklı konuşabilmek ve ilişkileri sürdürebilmek maharetleriyle bağdaştırılmaktadır (Kelley ve Caplan, 1993). Öte yandan; kurumsal duygusal zekâyâ yönelik maharetler ise bağlantı oluşturabilmek, motive olabilme, karar verebilmek,

planlama yapabilmek, takım kurabilmek, dönüşümü destekleyebilmek ve benzeri maharetleri kapsamaktadır (Caruso ve Salovey, 2010). Hem bireysel hem de kurumsal olarak sayılan bu maharetler duygusal zekânın bağlamını meydana çıkarmaktadır. Nitekim işverenler, istihdam etmek istedikleri şahıslarda duygusal zihnin yeteneklerini tartmaya başlamışlardır.

2023 yılında Dünya Ekonomik Forumu (*World Economic Forum/WEF*) tarafından yayımlanan Mesleklerin Geleceği Raporu (*The Future of Jobs Report*)’nda; mesleklerin ve mesleklerin gerektirdiği becerilerin gelişim seyri incelenmektedir. Çalışma kapsamında, bütün dünya bölgelerinden seçilen yaklaşık olarak sekiz yüz şirkete Mesleklerin Geleceği Anketi (*The Future of Jobs Survey*) uygulanmıştır. Mezkûr anket; 2023 ile 2027 yılları arasındaki makro eğilimler ile bu eğilimlerin meslekler üzerindeki etkilerine dayanan soruları içermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında, işgücü piyasasında değişmesi beklenen bileşenlerden biri geleceğin meslek yetenekleridir. Bu minvalde, gelecek beş yıl içerisinde işverenlerin çalışanlarında aradığı ilk on beceri önceliğinin şu şekilde olması öngörülmektedir: Yaratıcılık yapabilmek, analitik düşünebilmek, teknolojik okuryazar olabilmek, merakı uyandırabilmek ile yaşam boyu öğrenebilmek, dayanıklı kalabilmek ile esneklik gösterebilmek, motivasyon üretebilmek ile öz farkındalık taşıyabilmek, kalite kontrolü gerçekleştirebilmek, liderlik sağlayabilmek, empati kurabilmek ile aktif dinleyebilmek ve güven verebilmek ile detaylara dikkat edebilmek (<https://www.weforum.org>). Öyleyse, işverenlerin talep ettikleri hünelerde meydana gelmesi tahmin edilen dönüşümlerin bertaraf edilebilmesi adına kişilere yeni kabiliyetler kazandırabilmek kaçınılmaz bir durum almaktadır.

2023 senesinde ManpowerGroup tarafından yayımlanan Yetenek Açığı Raporu (*Talent Shortage Survey Research Report*)’nda; her beş şirketten dördünün yetenek açığı yaşadığı veya işe alım yapmakta zorlandığı belirtilmektedir. Çalışma kapsamında, kırk bir ülkeden yaklaşık olarak otuz dokuz bin işverenden elde edilen verilere göre; küresel yetenek açığının ortalama yüzde 77 seviyesine ulaştığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, araştırmada; ülkeler bazında ve global çapta en fazla aranan temel yeteneklere de yer verilmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’de en fazla aranan beş temel beceri; yaratıcılık ve özgünlük, muhakeme ve problem çözme, iş birliği ve ekip çalışması, liderlik ve sosyal etki ile güvenilirlik ve öz disiplin olarak ifade edilmektedir. Küresel çapta en fazla aranan beş temel beceri ise güvenilirlik ve öz disiplin, yaratıcılık ve özgünlük, eleştirel düşünme ve analiz, muhakeme

ve problem çözüme ile esneklik ve uyum yeteneği olarak dile getirilmektedir (<https://manpower.com.tr>).

Duygusal zihin, soya çeken bir mahiyette olmasına rağmen sonradan iyileştirilebilmektedir. Edinilen tecrübeler ile beraber biçimlendirilen hissiyat yüklü zekânın marifetleri, insan hayatı boyunca evrilmektedir. Bu marifetlerin gelişime yatkınlığı, hisleri kurum nezdinde daha mühim kılarak duygusal zekânın olgunlaştırılabilmesi için kurumlara zemin temin etmektedir. Böylelikle kurumlar, duygusal zihnin ustalıklarını zenginleştirilebilmeye ilişkin çaba sarf ederek bünyelerine olumlu katkılar eklemektedir (Kreitner ve Kinicki, 2001).

Kurumların yönetim anlayışında, zihnin his yüklü tarafının maharetlerini teşvik edebilme algısı gün geçtikçe daha geniş bir yer kaplamaktadır (Goleman, 2018). Dolayısıyla insan kaynağının idaresi aşamasında, duygusal zekâ büyük bir rol oynamaktadır (Sy ve Cote, 2004). İşe alım sürecinde; adayların duygusal zihin yeterliklerini belirleyebilme maksadı güden çalışmalar, kısa vadede kurumların işe alım maliyetlerini yükseltse bile uzun vadede kurumlara çeşitli yararlar katmaktadır (Langley, 2000). Bu bağlamda; adayların ferdi yeteneklerini objektif bir şekilde ölçebilmek amacıyla birtakım ölçekler uygulanmaktadır. Uygulanan bu ölçekler neticesinde, adaylar hakkında nicel verilere erişilebilmektedir (Canman, 1995). Adaylara yönetilen bahse konu ölçekler; yeti ölçekleri, bilgi ölçekleri ve kişilik ölçekleridir (Klinvex vd., 1998). Bahsi geçen ölçekler arasında kişilik ölçekleri; adayın karakteristik niteliklerini, bakış açısını ve davranış yapısını çözümlenmektedir (Gregory, 2013). Bununla beraber, adaylara yöneltilen bu ölçekler haricinde adaylar ile görüşmeler yapılarak adaylarla alakalı bilgiler edinilmektedir (Tiffin ve McCormick, 1985). İşe alım aşamasında, ölçeklerle birlikte mülakat yönetimine başvurulması personel seçimini daha sağlam bir konuma getirmektedir (Compton vd., 2014).

İşe alım sürecinde gerçekleştirilen mülakatlar, adayların sosyal kabiliyetlerini simgeleyen bir gösterge işlevindedir. Bu gösterge ise duygusal zihnin yetenekleri ekseninde tesis edilmektedir. Özellikle sözlü ve sözlü olmayan iletişimin belirtileri, iş görüşmelerinde adayın performansını yönlendirmektedir. Bununla birlikte, sözlü olmayan iletişim belirtilerinden olan göz teması kurmak, ses tonunu ayarlamak, tebessüm etmek, başı kullanmak gibi beden dilinde isteklilik uyandıran tavırları takınan adayın işe kabul edilme ihtimali daha yüksektir (Forbes ve Jackson, 1980). Diğer taraftan, işe alım aşamasındaki adayların duygusal yetkinliklerinin ağırlığına bilişsel yetkinliklerinin ağırlığından daha fazla

değer atfedildiği görülmektedir. Bu doğrultuda; adayların otokontrol sağlayabilmesi, motive olabilmesi, uyum gösterebilmesi, esneklik sergileyebilmesi, çalışma ortaklığı kurabilmesi ve benzeri özellikleri duygusal yetkinlikleri ölçeceğinden işverenler tarafından denenmektedir. Zira işverenler, duygusal açıdan zeki olarak addedilen bireylerin aynı zamanda randımanlı olduğunu düşünmektedir. Dahası işverenler; yüksek duygusal zekâya sahip çalışanların, iş atmosferine pozitif etki yayarak kurumsal bağlılığı artırdıklarını belirtmektedir (Yaylacı, 2008). Burada vurgulanması gereken bir başka konu, insan kaynağı seçiminde duygusal zihnin yetilerinin göz önünde bulundurulmasının adaylara dolaylı yünden kurumsallık derecesini yansıtır olmasındır (Ashkanasy vd., 2003).

Öte yandan, kişilerin kariyer yönetiminde hissiyatın tesiri yoğun bir biçimde hissedilmektedir. Farklı bir anlatımla, duygular kariyer hedefi saptama hususunda söz sahibidir. Hislerin kariyer hedefi saptama hususundaki baskınlığı üç gerekçe üzerine inşa edilmektedir. Söz konusu gerekçelerden ilki, duygunun eylemi teşvik edici mahiyetidir. Şöyle ki; kariyer yönetiminde zorluklarla karşılaşmak ihtimal dâhilinde olduğundan sıkıntılarla başa çıkılabilecek aksiyonlar alınabilmektedir. Bir diğer gerekçe, duygunun eylemi kontrol edici niteliğidir. Bu nitelik, edimlerin içsel bir kontrol mekanizmasından geçtiğinin işaretidir. Son gerekçe ise duygunun kariyeri sezgisel deneyimlerle ilişkilendirmesidir. Sonucu gerekçe, hislerin kariyer oluşumuna temel teşkil ettiğini bildirmektedir (Young vd., 1997). Kısacası hissiyat, kariyer idaresi periyodunda kariyer seçiminden itibaren başlayarak kariyer gelişimi boyunca şahısların fikirlerine şekil vermektedir (Kidd, 1998). Bu minvalde, hislerini kendilerine kılavuz edinen insanların kariyer yönetiminde daha uygun kararlar verebildiği gözlemlenmektedir (Di Fabio, 2012).

Tüm bu bilgiler bir arada değerlendirildiğinde; kariyer yaşamında duyguların önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer yönetiminde duygusal zekâ yetkinlikleri, kariyer ile ilgili kanaatlerin oluşumuyla birlikte aktif olarak kullanılmaktadır (Emmerling ve Cherniss, 2003). Diğer taraftan, işverenlerin işe alım sürecinde his yüklü zihnin becerilerini ölçmeye yönelik çabaları bireylerin kariyerlerindeki duygusal zekânın etkisini bariz kılmaktadır.

3.2.2 Duygusal Zekânın Çalışma Hayatına Etkisi

Kurumlar, kişiler arası etkileşimlerin sıklıkla görüldüğü yapılanmalardır. Kurum nazarındaki bu etkileşimlerin varlığı, görev tanımından performansa kadar birçok alana yayılmaktadır (Wong ve Law, 2002). Bununla beraber, kurumsal etkileşimlerin

sürdürülebilir kılınmasında duygusal zekâ ehemmiyet taşımaktadır. Çünkü duygusal zihin, iş ortamının psikolojik dizaynı adına lazım olan vasıfları barındırmaktadır (Weisinger, 1998).

Çalışma yaşamında duygusal zekânın kullanımı her sektörde başkalık göstermektedir. Sektörün aynı olması durumunda ise pozisyon bazında duygusal zihnin kullanımı değişmektedir. Bu nedenle, pozisyonları merkez alarak duygusal zihnin ihtiyaçlarını tespit etmek gerekmektedir. Böylece, ihtiyaç duyulan kabiliyetlere sahip çalışanların pozisyonlara dağılımı yapılabilir (Baltaş, 2017).

Özetle, duygusal zekâ; uyumun yakalanması, gelişimin çoğalması, motivasyonun sağlanması ve performansın artırılması konularında çalışma hayatını düzenlemektedir (Yemm, 2006).

3.2.2.1 Duygusal Zekâ İle Çalışan Arasındaki İlişki

Duygusal zihne sahip herhangi bir kurumun misyonunda hissiyatın mevcudiyeti sezilmektedir. Bu çerçevede, böyle bir kurumun misyonuna kolektif değer kavrayışının hâkim olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu kolektif değerleri yaratabilmek için kurumsal düzeyde duygusal öz farkındalığın oluşması gerekmektedir. İnsanlarda olduğu gibi kurumların da yetkinliklerine özgü duygusal bir bilincin iyesi olduğu benimsenmektedir. Kurumsal yetkinlikler, öz farkındalığın yanı sıra esas bileşen olarak öz yönetim ile başarıya dürtüsünü içermektedir (Goleman, 2018).

Bir kurumun ortak duygusal zekâ seviyesi, kurumun entelektüel sermaye kullanımını belirlemektedir. Entelektüel sermaye kullanımını azami aşamaya getirebilmek ise çalışanların bağlantılarının kontrolü ile mümkün hâle gelmektedir. Başka bir anlatımla; temel yeterlikler ile teknik yetenek bir arada bulunduğu, kurumu üstün kılan yeti çalışan bağlantılarının meydana gelmesidir. Öte yandan, duygusal hünelerden herhangi birinin yoksunluğunda çalışan bağlantılarında kopukluk söz konusu olacağından kolektif bilişsel zekâ zarar görmektedir (Goleman, 2018).

Çalışanların iş ile alakalı yaptığı çoğu şey, çalışma ortamında var olan bağlantı ağını kullanabilmesiyle ilgilidir. Zira farklı görevler, iş ortamında farklı bireylerle iletişimi gerekli kılabilir. Öyleyse çalışanların bağlantı ağından faydalanabilmeleri, verilen görevleri yerine getirebilmek için gösterilen performansı temsil etmektedir. Bununla birlikte, insanlar

takım olarak çalışmak üzere toplandıkları zaman her bir kişi marifetlerini de beraberinde getirmektedir. Çalışanların beraberinde getirdikleri marifetlerin tümü, toplanarak oluşturdukları grubun zekâ katsayısını belirlemektedir. Grubun zekâ katsayısı ise toplanmanın maksadı olan işin kalifikasyonunu tespit etmektedir. Ancak grubun zekâ katsayısı, çalışanların beraberinde getirdikleri marifetlerin toplamından daima fazla olmayabilir. Burada şahısların ustalıkları paylaşımındaki etkinlikleri devreye girmektedir. Demek oluyor ki; grubun zekâ katsayısının başat unsuru bilişsel zihinden dominant olan duygusal zihindir (Goleman, 2022).

Öte yandan, grubun zekâ katsayısını iyileştirebilmek adına iş ortamında sosyal harmoninin yakalanabilmesi önem arz etmektedir. Diğer bir tabirle; herhangi bir grubun yaptığı işe niteliksel değer katan faktör, çalışanların bütün maharetlerinden yararlanabilmeyi sağlayan içsel uyumluluk hâlidir. Sosyal durağanlığın yüksek olduğu bir grupta, çalışanlar istenilen seviyede performanslarını sergileyememektedir. Toplumsal ahenk sayesinde, çalışanlar performanslarını artırılabilir (Goleman, 2022).

İlaveten, çalışanlar tarafından oluşturulan gayri resmi bağlantılar olağanüstü durumlar vuku bulduğunda kuruma rehberlik etmektedir. Fertler birbirleriyle diyalog kurdukça sosyal bağlar kenetleneceğinden karşılaşılan problemler kolaylıkla çözümlenebilecektir. Gayri resmi ağların kalıcı olabilmesi için üç temel bağlantıya gereksinim duyulmaktadır. Bunlar; uzmanlık ağları, iletişim ağları ve güven ağlarıdır. Uzmanlık ağları, teknik yeti muhteviyatı olmasından dolayı güven bağlantısı kurabilme noktasında söz sahibi değildir. Bununla beraber, güven ağı olmadan iletişim akışını başlatabilmek olası gözükmemektedir. Bu yüzden, bahsi geçen bu üç ayrı bağlantının çalışma hayatında sosyal harmoniye zemin hazırladığı dile getirilmektedir. O hâlde iş ortamında türetilen toplumsal uyumun arkasında sosyal yetenekler bulunmaktadır. Sosyal yeteneklerin her biri, çalışma yaşamında duygusal zekâyı ön plana çıkarmaktadır (Goleman, 2022).

Günbegün kurumlarda duygusal zihnin becerilerini zenginleştirebilme düşüncesi ehemmiyetini güçlendirmektedir (Goleman, 2018). Bu bağlamda; kurumlar, performans göstergesi olarak bilişsel zihnin kabiliyetlerinin haricinde his yüklü zihnin kabiliyetlerini de önemsemektedir. Diğer taraftan; çalışanlar, iş ortamında birtakım duyguları eyleme geçirmek istemektedir. Bu duygular; kuruma aidiyet duymak, kurumsal değerleri korumak, kurumsal yetkilerle donanmak, çalışma bağlantıları kurmak, bağlantılarda etkileyici olmak,

kurumsal karar almak, kurumsal hedeflere ulaşmak, bireysel fark yaratmak, kurumsal fayda oluşturmak ve yaptıklarıyla takdir toplamaktır (Barutçugil, 2002). Bu doğrultuda kurumlar, çalışan hissiyatını kazanabilmek için aksiyonlar geliştirmektedir. Bunun neticesinde, hem çalışanların örgütsel bağlılığı hem de kurumun toplumsal saygınlığı iyileştirilmektedir. Bununla beraber, çalışma yaşamında yüksek performans gösteren kişilerin kuruma yönelimi teşvik edilmektedir (Aktan, 2007).

Çalışma hayatında yüksek performans sergileyen fertlerin, zihinsel açıdan zeki olmanın ötesinde duygusal açıdan da zeki oldukları gözlemlenmektedir. Anılan fertlerin özellikleri arasında beden dilini yönetmek, zorlukları yenmek, kararlılık göstermek, optimist davranmak, diyalog başlatmak, empati kurmak, uzlaşmaya varmak, çalışmaya adanmak ve yenilikçi olmak olduğu görülmektedir (Baltaş, 2017). Sayılan bu özelliklerin, duygusal zihnin hünerleriyle eşleştiği söylenebilmektedir. Kısacası, duygusal yönden zeki çalışanların sosyal becerilere daha yatkın olduğu sonucuna erişilmektedir.

Yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olan bir çalışanın, iş doyumunu ile kurumsal aidiyeti ileri seviyededir. İş doyumunu karşılayan ve kurumsal aidiyeti taşıyan çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması beklenmektedir (Weinberger, 2004). Farklı bir anlatımla; duygusal yönden zeki olan bir şahsın istihdamı, işgücü devrini düşürmektedir. Herhangi bir çalışanın kaybedilmesi ise görünmeyen bir maliyet ile neticelenmektedir. Şöyle ki; açılan pozisyona uygun işgücünün bulunması, bulunan işgücünün eğitilmesi ve benzeri uygulamaların bütünü birer maliyet kalemi olarak atfedilmektedir (Goleman, 2018).

Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal zekânın çalışma ekolojisine hüküm sürmesi, çalışanların bilişsel zihnin yeteneklerinin yanında duygusal zihnin yeteneklerini de kullanabildiğini temin etmektedir. Böylece kurumsal duygusal zihin ilerleme kaydedebilmektedir. Bu sayede kurumun sunmuş olduğu hizmet kalitesi artış göstererek kurum itibarı genişlemektedir.

3.2.2.2 Duygusal Zekâ İle Motivasyon Arasındaki İlişki

İnsanı harekete geçiren kuvvetin hissiyat olduğu bilinmektedir. Edimlere duygularla yön verilmesi ise motivasyonun asıl kaynağını teşkil etmektedir (Goleman, 2018). Bununla birlikte, duygusal açıdan zeki olan insanların hislerini uygun yöne aktarabildiği bir gerçektir. Duygusal zekânın hissiyatın rasyonelliğini sağlama fonksiyonundan yola çıkarak, zihnin his yüklü tarafı ile motivasyon ilişkilendirilmektedir (Weisinger, 1998).

Motivasyon, esas itibarıyla insanın kendi güdüleriyle tasarladığı eyleme yönelim biçimidir. Fakat isteklendirme sadece içsel etkenlerle beslenmemektedir. İsteklendirmenin içsel kaynağı yetersiz olduğunda dışsal etkenler insanı güdülemektedir. Dahası motivasyon, çalışma hayatına tesir eden faktörler arasında değerlendirilmektedir. Çalışanlar, yerine getirdikleri işe motive olduklarında performans düzeylerinde bir artış görülmektedir. Bununla beraber, motivasyon ferdi isteklendirmenin kurumsal maksada aktarılmasında mühim bir işlev üstlenmektedir. Bu işlevin gerçekleştirilebilmesi kurum iklimiyle ilintilidir. Kurum ekolojisinin motive edici niteliği, çalışanlara kurum tabiiyetini özümsetmektedir. Bunun sonucunda ise kurumsal aidiyet güçlenmektedir.

Duygusal zekâ, zorluklarla mücadele etme sürecinde dahi motivasyonun sürdürülebilir kılınmasını desteklemektedir (Johnson ve Indvik, 1999). Böyle zamanlarda, hissiyatını idare edebilen şahısların güdülenme meylinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır (Mayer vd., 2004). Yüksek seviyede duygusal zihne sahip bireyler, bir amaç doğrultusunda kendilerini isteklendirmekle kalmayıp içerisinde bulunduğu çevredeki kişileri de motive edebilmektedir. Bahse konu durum, çalışma yaşamı için de geçerlidir (Bourey ve Miller, 2001).

Bir kurumda mevcut olan motivasyon sistemi, çalışanların amaçları ile kurum amaçlarını birleştirici yapıdadır. Bu minvalde; güdülendirme yöntemi çalışanlar aracılığıyla kuruma bazı yararlar katmaktadır. Söz konusu yararların başında, çalışanlar ile kurumun uyumlaştırılması bulunmaktadır. Diğer yararlar arasında aktif katılımı teşvik etmek, hünnerleri ilerletmeye olanak tanımak yer almaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013).

Öte yandan; iş ortamında motive olabilmek, kurumsal gayelerin belirlenmesi ile kurumsal hedeflere ulaşabilme hususunda yol göstermektedir (Mayer vd., 2004). Başka bir deyişle, bir kurumun etkinlik göstergesi çalışanların motivasyonuna bağlı değişmektedir. Bu kapsamda, öznel güdülenmeler örgütün atmosferine yayılarak kurumsal performansı olgunlaştırmaktadır (Goleman, 2018). Anlaşıyor ki duygusal zihnin kabiliyetlerinden biri olan sezgiler eşliğinde edim sergileyebilmek, gerek çalışanların performansına gerekse kurum performansına katkı sunmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal zekânın motivasyonu tahakkuk ettirmesi, çalışanların iş yaşamında güdülenmeleri adına gerekli koşulları hazırlamaktadır. Böylelikle, çalışan

bazındaki isteklendirme örgüt bünyesine nüfuz ederek kurumsal erekleri uygulanabilir kılmaktadır. Bu sayede kurum, edinmiş olduğu amaçlara ulaşarak prestijini artırmaktadır.

3.2.2.3 Duygusal Zekâ İle Performans Arasındaki İlişki

Çalışma hayatında iki farklı iş yeterliği olduğu kabul edilmektedir. Bahsi geçen yeterliklerden ilki, işin yürütülmesinde gereksinim duyulan asgari becerilerdir. Ekseriyetle kurumsal yeterlik modelleri bu kategoriye girmektedir. Diğer yeterlik ise bir insanı öbürlerinden ayıran becerileri betimlemektedir. Bu beceriler, üstün performansın temel belirleyicisidir. Demek oluyor ki; duygusal yeterlik, performansın belirlenmesinde bilişsel yeterlikten önde gelmektedir. Buradan yola çıkarak duygusal yeterlik; duygusal zekâyâ dayalı olan ve öğrenme yoluyla kazanılan bir marifet olarak tabir edilmektedir (Goleman, 2018).

Duygusal zekâ, sosyal ustalıkları edinebilme kapasitesini tespit etmektedir. Duygusal yeterlik ise bu kapasitenin yeteneklere aktarılabilme derecesini simgelemektedir. Duygusal yönden zeki olmak, çalışma yaşamında ehemmiyetli olan duygusal yeterlikleri edinebilme kapasitesinin yüksek olduğunu göstermesine rağmen çalışanların bu yeterliklerin tümünü taşıyabilmesine güvence vermemektedir. Öte yandan, çalışanlar arasındaki performans ayrımı bilişsel zihne eklenerek onu çoğaltan duygusal zihne göre teşhis edilmektedir. Bununla birlikte; bilişsel açıdan çeşitli ölçüt isteyen mesleklerde, duygusal zihin performans üzerinde daha fazla etkilidir (Goleman, 2018).

Hissiyat kökenli yetilerin çalışanların performansını artırabilmesi için bireyin kendine inanması gerekmektedir. Farklı bir anlatımla, duygusal maharetlerin tek başına var olması performansı iyileştirmeye yetmemektedir. Duygusal maharetlerin etkin bir şekilde kullanılması insanın kendisine inanması ile ilişkilidir. Diğer taraftan; şahsın kendisine inanması, performans kapasitesi ile ilgili kanaatini vermektedir. Zira kendine inanma duygusu kanalıyla motivasyon zenginleştirilmektedir. İlâveten, kendine inanma duygusunun faaliyet alanı bazında başkalık sergilediği dile getirilmektedir (Goleman, 2018).

Zihnin his yüklü tarafı, performansın saptanmasında iki ayrı rol oynamaktadır. Öncelikle duygusal zekâ, bilişsel kabiliyetleri destekleyen bir pozisyondadır. Buna eşlik eden güdüleme fonksiyonu ise eyleme geçmeyi sağlamaktadır. Öyleyse gelişen bilişsel kabiliyetler ve yükselen motivasyon düzeyi ile performansa ekleme yapılmaktadır (Druskat vd., 2005). Üstelik duygusal zekâ, insanın kendini tanıyabilme hünerini barındırmaktadır.

Öz bilincin mevcudiyeti, hisleri kontrol edebilmeyi temin etmektedir. Öz yönetimin neticesinde ise hissiyat performans odaklı yönlendirilebilmektedir (Wong ve Law, 2002). Özetle; performans, kaynağını bilişsel zihnin ötesinde duygusal zihin ile beslemektedir (Goleman, 2018).

Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal zekânın performansı çoğaltması, çalışanların duygusal zihnin becerilerine hâkim olmalarının önemini vurgulamaktadır. Böylelikle, iş ortamında isteklendirimin yaratılabilmesi kolaylaşmaktadır. Bu sayede, çalışanlar üstün performansı gaye edinerek kuruma başarımlarını kazandırmaktadır.

3.2.2.4 Duygusal Zekâ İle Duygusal Emek Arasındaki İlişki

İnsan, hislerinin bilincine varabildikten sonra onları idare edebilmeyi öğrenmektedir. Bununla beraber, çalışma hayatında hissiyatı yönetebilmek önem arz etmektedir. Sezgileri yönetebilme yeteneği ise duygusal zekâyı gündeme getirmektedir (Goleman, 2018). Duygular, belirli bir ücret karşılığında denetime tabi tutulduğu zaman duygusal emek meydana gelmektedir. Çünkü duygusal emek, yapılan işin gerektirdiği hisleri benimseyebilmek adına çaba sarf etmek olarak bilinmektedir (Hochschild, 1983).

Duygusal açıdan zeki olan çalışanlar, duygusal emeğin davranışlarını sergilemekte daha marifetlidir. Diğer bir deyişle; duygusal zihni yüksek olan bireyler, hisleri üzerinde kolaylıkla otokontrol kurabilmektedir. Duygusal emeğin iş yaşamında hissiyatın idaresini istemesinden hareketle; hissiyat yüklü zekâ, çalışanın ihtiyaç duyduğu sezgilerin meydana getirilmesinde belirleyici bir misyon üstlenmektedir (Salovey ve Grewal, 2005). Öte yandan; duygusal zekâ, duygusal emeğin edimlerini belirlemektedir. Öz bilinç ile öz yönetim yetisine sahip duygusal zihin, çalışanların takındıkları tavırları mevcut koşullar çerçevesinde şekillendirmektedir. Bunun neticesinde ise duygusal emek, dönüşen tutum biçimlerine adapte edilmektedir (Mikolajczak ve Luminet, 2008).

Kurum tarafından saptanan hissiyat minvalinde davranabilmek, duygusal emek ile mümkün olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Bu bağlamda; çalışanlar, görev tanımlarında yer alan vazifelere göre duygusal emek harcamaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003). Duygusal emeğe gereksinim duyulan işlerde, duygusal zekâyı düşen rol çoğalmaktadır. Bu doğrultuda; duygusal zihni yüksek olan çalışanlar, görevleri gereğince duygu durumlarını ayarlama hususunda daha yetkin sayılmaktadır (Salovey ve Grewal, 2005). Anlaşıyor ki duygusal

emek, çalışanların müdahale edilebilir nitelikteki eylemlerini yansıttığından dolayı duygusal zekâ ile bağlantılıdır.

Zihnin sezgi yüklü yanından faydalanarak çalışma şartları kapsamında hissiyatın ifade edilmesi nihayetinde oluşan duygusal emek, özellikle hizmet sektöründe ön plana çıkmaktadır (Baltaş, 2017). Bu sebeple; insan ilişkilerine değer verilen hizmet sektöründe, hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde duygusal emek tesirini meydana çıkarmaktadır (Dollard vd., 2003). Kısacası; duygusal emek, çalışanların duygusal iklimini kurumsal maksatlar ekseninde düzenleyerek kurum iklimi ile örtüştürülmesini sağlamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal zekânın duygusal emeği destekleyici özelliği, çalışanların iş ortamında zorunlu kılındıkları davranışları gösterebilmelerine yardımcı olmaktadır. Böylece, çalışanların hissiyatı kurumsal gereklilikler ile yön bulmaktadır. Bu sayede, kurum hizmetleri örgüt iklimine entegre edilerek hem çalışanların performansı hem de kurumun performansı artırılmaktadır.

3.2.3 Duygusal Zekânın Liderlik Üzerindeki Etkisi

Günümüzde, yönetici kavramının iş ortamındaki yerini lider kavramına bıraktığı görülmektedir. Değişen işgücü profili kontekstinde; kurum yöneticilerinin başarımları, lider olmaları ile bağdaştırılmaktadır. Bununla birlikte, kurum etkinliğinin başat faktörünün etkin liderlik olduğu savunulmaktadır. Bu bakış açısı ekseninde, liderliğin etkin olmadığı herhangi bir örgütte kurumsal başarımlar düşük bir seviyede kalmaktadır (Koçel, 2020).

Kurumlarda etkin liderliğin yaratılabilmesi için ilk olarak çalışma yaşamı bağlamında tutumlara yaklaşımın genişletilmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda yönetici, kendi hislerinin ayırıcısına daha zahmetsiz varabilmektedir. Kendi duygularının bilincinde olan yönetici öz değerlendirme yapabilmektedir. Ayrıca, çalışanlar ile iletişim akışını başlatarak empati oluşturabilmektedir. Nitekim çalışma hayatında ilişkiler sürdürebilir bir hâle gelmektedir (Katz, 2009). Diğer taraftan, yöneticilerin kurum içerisinde karşı karşıya kaldıkları sorunların temelinde insan etkeninin bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların bağlantılarını idare edebilmek amacıyla büyük bir çaba göstermektedir (Kets de Vries, 1995). Buradan yola çıkarak, duygusal zihnin yeteneklerinin etkin liderlikte belirleyici olduğu söylenmektedir (Cooper ve Sawaf, 1998).

Etkin liderliğin sağlanabilmesi konusunda duygusal zekânın marifetleri dört ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Söz konusu marifetler; kendini tanıyabilmek, hisleri idare edebilmek, toplumsal idrake varabilmek ve başkalarıyla bağlantıları koruyabilmektir. Kendini tanıyabilme yetisi; duygusal öz bilinçli olmak, öz yorumlama yapmak ve öz güven duymak ustalıklarına ayrılmaktadır. Hisleri idare edebilme yetisi; öz denetim yapmak, saydam olmak, harmoni göstermek, başarımı güdülemek, inisiyatif almak ve optimist olmak ustalıklarına ayrılmaktadır. Toplumsal idrake varabilme yetisi; empati kurmak, kurumsal bilinçli olmak ve hizmet yeterliği taşımak ustalıklarına ayrılmaktadır. Ötekilerle bağlantıları koruyabilme yetisi ise ilham vermek, tesir etmek, öbürlerini geliştirmek, değişimi savunmak, zorluklarla başa çıkmak ve iş birliği başlatmak ustalıklarına ayrılmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, liderin duygusal zihnin dört marifetinin ustalıklarının her birine farklı bir nicelikte sahip olmasıdır. Bununla beraber; lider, duygusal zihnin dört marifetinin her ustalığının en az birinde yetkinlik taşımaktadır. Diğer taraftan, bir liderin duygusal zihin yetenekleri öz bilinç tabanına bina edilmektedir. Lider, kendinin farkına vardıkça çalışanlara hissiyat kaynaklı kılavuzluk etmekte daha aktiftir. Çalışanların duygularına pozitif yön verebilen lider, kurumu etkinliğe erdirmektir (Goleman vd., 2022).

Duygusal zekâsı yüksek olan bir yönetici, iş ortamında çalışanlara nüfuz eden sezgileri fark etmektedir. Dahası, bu sezgilerin var olma sürecine kendi katkısını bilmektedir. Ortak hissiyatı sezineyebilen bir lider, kurum ikliminin belirlenmesinde söz sahibidir. Kurum ikliminin motivasyonu teşvik edici niteliği ise öznel performans ile kurum performansını tespit etmektedir (Goleman, 2018). İlaveten; çalışanların sorumluluklarının girift bir şekilde bürünmesi, iş birliğine duyulan ihtiyacı hissettirmektedir. Bu ihtiyacın giderilebilmesi noktasında lider, takım çalışmasına öncülük ederek çalışanların birbirine olan bağlılığını kuvvetlendirmektedir (Dearborn, 2002). Çalışanların bağlılığı güçlendikçe kurum aidiyeti kıymet kazanmaktadır. Öte yandan; kademe ilerledikçe yöneticinin duygusal becerilerine atfedilen önem çoğalmaktadır (Goleman, 2019). Başka bir anlatımla; yapılan işin düzeyi yükseldikçe, teknik hüneler ile zihinsel kabiliyetler arka planda kalırken duygusal maharetler göz önüne alınmaktadır (Goleman, 2018).

Üstelik duygusal açıdan zeki yönetici, kolektif bir misyon doğrultusunda hedefler belirleme aşamasında önderlik sergilemektedir. Bu özelliği ile lider çalışanların his birliğini oluşturmanın yanı sıra düşünce birliğini temin etmektedir. Şöyle ki; çalışma ortamında

herhangi bir sıkıntı olduğu durumda, bir kişinin çalışanların gayretlerini koordine etmesi sıkıntıyla mücadeleyi desteklemektedir. Bu bakımdan lider, karar merci sayılmak yerine fikir birliği kurarak muhtelif düşünceleri birleştirmektedir (Goleman, 2018).

Liderlik minvalinde duygusal zekâ meydana getirebilmek için altı esas bileşenin varlığı gerekmektedir. Bahsi geçen bileşenlerden ilki, diyalog başlatabilmektir. Hislerin enformasyon barındırması sebebiyle ilişkilerde duyguların bilinci ile denetimi iletişimin devamı açısından önemlidir. İkinci bileşen, vizyon saptayabilmektir. Ortak bir vizyonun tayini ile saptanan vizyonun özümsemesinde karşılıklı bağlantıların daimîliği devreye girmektedir. Bir diğer bileşen, motive edebilmektir. Kurum vizyonunun benimsenmesi neticesinde kurum amaçlarına yönelimin olabilmesi güdülenmeyle ilintilidir. Bileşenlerden bir başkası, takım kurabilmektir. Kolektif gayeler merkezinde bir araya gelebilmek gerek motivasyonu gerekse aidiyeti istemektedir. Bir farklı bileşen, planlama yapabilmektir. Öznel hissiyata ilave olarak iş birliği ile yaratılan duygular, plan yapma aşamasında yönlendirici niteliktedir. Sonuncu bileşen ise değişim göstermektir. Hissiyatın farkındalığı ile hissiyatın yönetimi risk alabilmeyi kolaylaştırarak değişime aracılık etmektedir (Caruso ve Salovey, 2010). Bununla birlikte, yöneticilerin lider kimliğine bürünmemesi iki neden ile ilişkilendirilmektedir. Söz konusu gerekçelerden ilki, rijit olma özelliğidir. Rijit davranan bir yönetici, kurumsal uyumlanma hususunda zahmet çekmektedir. Diğer gerekçe ise iletişim problemidir. İletişime kapalı olan bir yönetici, kurum iklimini olumsuz şekillendirmektedir (Goleman, 2018).

Bir kurumda istihdam edilenlerin vasıflarının iyileşmesi, çalışanlara rehberlik etmek ile onları idare etmeyi güçleştirmektedir. Zira çalışanlar, söz sahibi olmayı daha çok arzu etmektedir. Ayrıca çalışanlar, daha çok hak talep etmektedir (Bennis ve Nanus, 2007). Duygusal zekâsı yüksek olan bir yönetici, etkileme kudretine sahip olduğundan dolayı çalışanları kurumsal maksatlara isteklendirebilmektedir. Bunun neticesinde ise bireysel hisler kurumsal hislerle bütünleşmekte ve örgüt kimliği değerlendirilmektedir (Mayer ve Caruso, 2002).

Duygusal zihnin kurum kültürünün bir parçası olabilmesi için lider, birtakım görevler üstlenmektedir. Öncelikle lider, zekânın his yüklü tarafının yetilerini yansıtarak çalışanlara model teşkil etmektedir. Öte yandan lider; çalışanların sergilediği duygusal zihnin hünerlerini algılayabilmekte ve nihayetinde yüksek duygusal zekâlı çalışanların ayırdına

varabilmektedir. Şayet çalışanlar, lider tarafından takdir edilirse duygusal yeterliklerini göstermeye daha fazla hevesli olmaktadır. Özetle; lider, duygusal zihnin iş ortamındaki konumuna ilgi uyandırarak geliştirilmesine katkı sunmaktadır (Goleman, 2018).

Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal zekânın liderlikte etkinliği gerçekleştirilmesi, çalışma yaşamında sahip olunması gereken niteliklerin çoğalmasıyla beraber duygusal zihnin yeteneklerinin önem arz ettiğini temin etmektedir. Böylelikle, kurumsal duygusal zekâ yöneticiden çalışana sirayet eden bir yapıya erişmektedir. Bu sayede, kurum iklimi daha iyi bir duruma gelmektedir.

3.3 TÜRKİYE İŞ KURUMU (İŞKUR)'NUN DUYGUSAL ZEKÂYA YÖNELİK YÜRÜTTÜĞÜ ÇALIŞMA

“Evet Yapabilirsin: Türkiye’de Daha Yüksek İstihdam Edilebilirlik İçin Sosyoduygusal Beceriler” adlı çalışma; Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ve Dünya Bankası (World Bank) iş birliği ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma iş arayanlara işgücü piyasasına ilişkin olarak daha fazla bilgi sağlama ve sosyoduygusal beceriler, hedef saptama ve planlama üzerine odaklanan kısa bir eğitim vermenin iş arama sıklığını etkileyip etkilemeyeceğini belirleyebilme maksadı taşımaktadır. Aynı zamanda bu çalışma, İŞKUR’un iş arayanlara sunmuş olduğu hizmetlere katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Dünya Bankası 2015 yılında, Türkiye’deki iş arayanların iş arama süreçlerine etki eden davranış odaklı etmenleri tespit edebilmek için bir ön araştırma yürütmüştür. Bunun sonucunda, sınırlı öz farkındalık ile işgücü piyasası hakkındaki enformasyon eksikliğinin gerçekçi olmayan iş arama beklentilerine yol açarak iş arama süreçlerinin olumsuz tesir edildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda; bahsi geçen çalışmanın eğitim programı bu ön araştırma ile elde edilen iki bulgu ekseninde biçim almaktadır. Bu bulgulardan ilki iş arayanların işgücü piyasasına yönelik bilgileri kullanabilmesine ilişkindir. Diğer bulgu ise iş arama sürecinde yaşanan olumsuzlukları bertaraf edebilme yöntemlerini göstermektedir.

Sürdürülen çalışma ile hem iş arama kapsamını hem de iş arama yoğunluğunu artırabilmek için pilot müdahale yapılmıştır. Bu minvalde Ankara, Bursa, İstanbul, İzmir ve Kocaeli illerinde rastgele seçilmiş on sekiz ayrı İŞKUR Hizmet Merkezinde yeni kayıt yaptıran iş arayanlara pilot müdahale uygulanmıştır. Uygulanan pilot müdahale; Bilgilendirme Broşürü (İş Arama Becerileri Kitapçığı/İAB Kitapçığı) ve Sosyoduygusal Beceri Eğitimi (SDB Eğitimi) adını taşıyan iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Bilgilendirme Broşürü; müdahalenin

olduğu hizmet merkezinde yeni kayıt yaptıran iş arayana, kayıt yöntemine göre basılı veya çevrimiçi formatta dağıtılan bir kitapçıktır. Bu kitapçığın esas amacı iş arayana iş arama beklentisini, isteğini ve gayretini şekillendirebilmek adına güncel bilgiyi sunmaktır. Ayrıca kitapçık, İŞKUR hizmetleri hakkında farkındalık yaratmaktadır. Sosyoduygusal Beceri Eğitimi; İŞKUR'a yeni kayıt yaptıran iş arayana daha önce sosyoduygusal beceri eğitimi alan İş ve Meslek danışmanı (İMD) tarafından, on beşer kişilik gruplara yaklaşık olarak bir buçuk saatlik tek oturum hâlinde verilmiştir. Bu eğitimin temel maksadı, iş arayanın iş arama sürecini sürdürülebilir kılmak gayesiyle gereken motivasyonu sağlayarak hedeflenen planlara uygun bir şekilde harekete geçebilmesinde meta bilişsel stratejiyi temin etmektir. Eğitim üç modüle bölünmüş olup bu modüller; bireyin kendini onaylama çalışması, iş arama engelleri ile çözümlerinin tartışılması ve kişisel hedeflerin planlanmasını kapsamaktadır.

Pilot uygulamanın değerlendirilmesinde iki çeşit etkiye odaklanılmıştır. Bunlardan birincisi Bilgilendirme Broşürü ve Sosyoduygusal Beceri Eğitimi aracılığıyla müdahaleye davet edilmenin etkisidir. Bir diğeri ise Sosyoduygusal Beceri Eğitimi'ne dâhil olmanın etkisidir. Bu bağlamda; Bilgilendirme Broşürü'nün dağıtılmasının, İŞKUR hizmetlerinin benimsenmesinde önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmaktadır. Bununla beraber, Bilgilendirme Broşürü dağıtımını iş arama becerileri eğitimine merakı çoğaltmaktadır. Öte yandan, Sosyoduygusal Beceri Eğitimi verilmesinin iş ve meslek danışmanlığı görüşmelerine katılımı artırdığı gözlemlenmektedir. İlâveten, söz konusu eğitimin gelişim zihniyeti üzerinde önemli bir tesire sahip olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkılarak; müdahalenin bireylerin algılarını genişleterek çaba sarf etmeleri ile fırsatlara daha açık duruma gelmeleri önündeki engelleri kaldırmaya yardımcı olduğu söylenebilmektedir. Ancak bahsi geçen eğitimin ölçülen öbür sosyoduygusal yeteneklere herhangi bir etkisinin bulunmadığı ifade edilmektedir. Buna ek olarak, Sosyoduygusal Beceri Eğitimi iş arama yoğunluğunu belirlemektedir. Bu minvalde, eğitimin genel işgücü piyasası faaliyetinden iş aramaya doğru bir kayma gerçekleştirdiği ifade edilmektedir. Artan iş arama yoğunluğunun ise iş arama kanalları kullanımını genişlettiği dile getirilmektedir.

Elde edilen tüm bu bilgiler ışığında; Bilgilendirme Broşürü'nün düşük maliyetli olma özelliği göz önüne alındığında, yeni kaydolan tüm iş arayanlara dağıtımının yaygınlaştırılması önerisinde bulunduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra kitapçığın kullanıcı merkezli bir tasarım ve anlaşılır bir dille sunulmasının iş arayanın iş arama sürecinde aracılık hizmeti alma ile eğitime dâhil olma eğilimini artıracakđı vurgulanmaktadır. Diğer taraftan,

Sosyoduygusal Beceri Eğitimi'nin katılım oranını artırabilmek için teşvik unsurunun güçlendirilmesi gerektiği söylenmektedir. Dahası, eğitimin farklı türde özgeçmişe sahip iş arayana daha iyi uyarlanmasının faydalı olabileceğinin düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca daha homojen eğitim gruplarının oluşturulmasının katılımcılar arasındaki bilgi paylaşımının kalitesini artıracığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bahse konu eğitimin önemi hususunda farkındalık uyandırabilmek adına katılımcıların eğitimin etkileri konusunda bilgilendirilmesinin önerildiği görülmektedir.

SONUÇ

İnsan yaşamında duygular, ehemmiyetli bir pozisyona sahiptir. Hissiyat, bireyin harekete geçmesini sağlayan güç kaynağını temin etmektedir. Ayrıca ihtiyaçların karşılanmasında hisler, kişiye yol göstermektedir. Bununla birlikte, şahsın sezgilerinin ayırdına vardıktan sonra onları kontrol edebilmesi için duygusal gelişimin mevcudiyeti gerekmektedir. Genetik kökeni temel alan duygusal gelişim, zaman itibarıyla iyileşmektedir.

Herhangi bir duygunun dışavurumu, bilişsel değerlendirme sonucunda meydana gelen tepkiler ile gerçekleşmektedir. Farklı bir tabirle, gerek bireyin kendini anlatabilmesi gerekse diğerlerini algılayabilmesi adına hissiyatın ifadesinde zihinsel süreçler önem arz etmektedir. Buradan yola çıkılarak, his ile biliş ilişkilendirilebilmektedir. Bu minvalde zekâ, karşılaşılan durumlarda bilişsel işlevleri kullanabilme mahareti olarak yorumlanabilmektedir. Öte yandan; zihin, soya çekmekle beraber hayatın ilk on yılında mühim bir ilerleme kaydetmekte olup sonraki yıllarda öğrenme kapasitesini düşürmektedir.

Sezgilerin insan hayatındaki pozisyonunun her geçen gün genişlemesi neticesinde, duyguların rasyonelliğin önünde engel oluşturduğu düşüncesinden uzaklaşmaya başlanmıştır. Böylelikle, his ile zihnin birbirini bütünlendiği bakış açısı yaygınlaşarak duygusal zekâ kavramı gündeme alınmıştır. Bu bağlamda; duygusal zekânın hissiyatın ve zihnin bileşimi sonucunda varlık kazandığı doğrulanmıştır. Nihayetinde, insan yaşamında entelektüel zekânın yanı sıra duygusal zekânın büyük bir rol oynadığı yaklaşımı kanıksanmıştır.

Duygusal zekâ; kişinin hissiyatını mantık çerçevesinde kullanabilme kabiliyeti biçiminde ifade edilmektedir. Bununla beraber, zihnin his yüklü yanı iki yetenek tarafından şekillenmektedir. Söz konusu yetenekler, bireysel yetenekler ile sosyal yeteneklerdir. Bu yetenekler; kendini tanıyabilmek, hisleri idare edebilmek, harekete geçebilmek, duygudaş olabilmek ve diğerleriyle bağları koruyabilmek adları altında beş esas yeteneği içermektedir. Bir sezgi oluştuğu zaman farkına varabilme yetisi öz bilinç deyişiyle isimlendirilmektedir. Kendini tanıyabilme, duygusal zekâ yetkinliklerinin zeminini teşkil etmektedir. Diğer taraftan; öz bilinç, öz yönetimi etkin bir hâle getirmektedir. Hislerin idare edilebilmesi ise harekete geçişi edindirmektedir. Öte yandan, şahsın ilişkileri kurabilmesi ile sürdürülebilmesinde empati devreye girmektedir. Duygudaş olabilme sayesinde diğerleriyle bağlar korunabilmektedir.

Hissiyat ile biliş arasındaki bağlantının varlığı, duygusal zekâ ile bilişsel zekânın etkileşimiyle sonuçlanmaktadır. Şöyle ki; hislerin ölçütünün duygusal zihin, düşüncenin ölçütünün bilişsel zihin olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, duygusal zekâ ile bilişsel zekâ ayrı misyonları barındırsa bile bir bütünün ayrılmaz iki parçası olduğu kanısına ulaşılmaktadır. Diğer taraftan; duygusal zihin ile bilişsel zihin birtakım farklılıklar taşımaktadır. Öncelikle, duygusal zekâ soya çeken bir özelliğe sahip olmasına rağmen sonradan öğrenilerek deneyimlerin rehberliğinde olgunlaştırılmaktadır. Bilişsel zekâ ise kalıtsal olmakla birlikte insan yaşamının ilk yıllarında ivme katederek belirli bir yaştan itibaren gelişimini azaltmaktadır. Bununla beraber; duygusal zihin, sezginin tesirini öngörebilme gücünü nedeniyle belirgin sınırlar çizememektedir. Aksine bilişsel zihin, belirgin sınırlara sahiptir. Üstelik duygusal zekâ, öznel etkenler dâhilinde sosyal faktörleri sentezlerken bilişsel zekâ ise toplumsal faktörler dışında kalan zihinsel etkenleri içermektedir. Son olarak; duygusal zihnin ölçümü bazı becerileri test edebilmek adına kişiyi gözlemlemeyi gerekli kılarken bilişsel zihnin ölçümü daha zahmetsiz yürütülmektedir.

Duyguların sirayetini ilerletmeye devam etmesi, işgücü piyasasında hissiyatın var oluşuna ilgi uyandırmıştır. Böylece duygusal zekâ, işgücü piyasasına yansımaya başlamıştır. Zihnin sezgi yüklü tarafının işgücü piyasasında vücut bulması, duygusal zekâ ile bağlantılı birtakım nosyonların algılanmasını mecbur tutmaktadır. Bu minvalde; duygusal emek, duygusal sermaye, duygusal kimlik ve duygusal iklim olguları açığa çıkmaktadır. Dahası, kurumsal duygusal zekâ kavramı meydana çıkmaktadır. O hâlde, kurumsal duygusal zekâ; bireylerin örgüte pozitif katkı sunabilme maksadıyla hislerinin bilincine varıp hislerini idare edebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurumsal duygusal zihin, örgüt nezdinde beş alana ayrılmaktadır. Bahse konu alanlar; kurumsal duyguları tanımak, kurumsal duyguları yönetmek, kurumsal motivasyon, kurumsal sosyal farkındalık ve kurumsal sosyal marifetlerdir. Herhangi bir örgütün sahip olduğu değerleri benimseyebilmenin başlıca şartı kurumsal duygusal bilinçtir. Öte yandan; kurumsal duyguları tanıyabilmek, örgütün hissiyatını denetleyebilmek için gereklidir. Kurumsal duyguları yönetme ise eyleme yönelimi sağlayan kurumsal motivasyonu aktifleştirmektedir. Bununla birlikte örgüt içerisindeki iletişim akışını yaratan ve diğerleriyle bağlantıları sürdürülebilir kılan alanların kurumsal sosyal farkındalık ile kurumsal sosyal marifetler olduğu belirtilmektedir.

Kurum bünyesinde zihnin hissiyat yüklü yanının etkisini çoğaltması, bazı örgütsel çıktıların oluşumunu temin etmektedir. Bu doğrultuda; kurum kültürü, kurum iklimi, kurum kimliği, kurum imajı, kurum itibarı, kurum aidiyeti, kurum adaleti, kurum tabiiyeti, kurum performansı ve kurum iletişimi fenomenleri meydana gelmektedir. Buradan yola çıkılarak; sezgilerin, kurumsal davranışlar ortaya çıkarken tayin edici bir görevi üstlendiği söylenebilmektedir. Dolayısıyla, kurumsal zekânın yalnızca entelektüel zihinden oluşmayıp duygusal zihne de tabi olduğu dile getirilmektedir.

İşgücü piyasasında yaşanan gelişmeler neticesinde, çalışma yaşamında var olan ilkeler birtakım değişikliğe uğramıştır. Bununla beraber, hissiyata olan modern bakış açısının özümsemesi ile duygusal zihin kurumsal uygulamalarda yer almaya başlamıştır. Bu bağlamda; duygusal zekâ işe alım sürecinde, çalışma hayatında ve liderlikte etkili olmaktadır. İlk olarak, hislerin kişilerin kariyer yönetimi aşamasına dâhil olduğu anlaşılmaktadır. Şöyle ki; hisler, kariyer ile duygusal tecrübeler arasında bağlantı kurarak duyguları kariyer oluşumuna temel almaktadır. Ayrıca sezgilerin edimi teşvik edici niteliği, kariyer yönetimi aşamasında sıkıntılarla karşılaşıldığında gereken aksiyonu alabilmeyi kolaylaştırmaktadır. Dahası hissiyat, eylemleri kontrol edebilen bir yapıda olduğundan dolayı tutumları içselleştirmeyi sağlamaktadır. Öyleyse kariyer yönetimi aşamasında duygusal zekâ yetkinliklerinden faydalandığı sonucu çıkarılmaktadır.

Öte yandan işe alım sürecini etkileyen aktüel kriterler, bireylerde işin yürütülmesini tesis eden bilişsel yeteneklerin mevcut olduğunu savunmaktadır. Bu yüzden, entelektüel kabiliyetlerden ziyade şahsi özelliklerin sınanması hususuna odaklanılmaktadır. Zira duygusal zekâ orijininde açığa çıkan ferdi mahiyetler, çalışanları iş ortamında birbirinden ayrı kılmaktadır. Üstelik çalışanlar arasındaki performans farklılıklarının, duygusal zekâ becerilerinden kaynaklandığına vurgu yapılmaktadır. Tüm bu sebepler çerçevesinde; kurumların yönetim anlayışında, zihnin hissiyat yüklü tarafının ehemmiyeti günbegün artmaktadır. Dolayısıyla işe alım aşamasında kurumlar, adayların duygusal zekâ yetilerini ölçmeye yönelik çalışmalarını meydana çıkarmaktadır. Böylelikle, kurumların personel seçimi daha sağlam bir zemine ulaşmaktadır.

İş yaşamında duygusal zekâ; çalışan, motivasyon, performans ve duygusal emek ile olan ilişkisi bakımından mühim bir tesire sahiptir. Duygusal açıdan zeki bir kurumun misyonunda hislerin varlığından bahsedildiği görülmektedir. İlaveten, bir kurumun kolektif duygusal

zekâ düzeyinin o kurumun bilişsel sermaye kullanımını belirlediği söylenmektedir. Kurumun bilişsel sermaye kullanımını azami seviyeye çıkarabilmek için duygusal marifetlerin teşkil ettiği çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi istenmektedir. Çünkü çalışanların iş birliğini, yanlarında getirdikleri ustalıklar üzerine inşa ettikleri bilinmektedir. Buradan hareketle, bir kurumun zekâ katsayısının başat unsurunun duygusal zihin olduğu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan; ileri seviyede performans sergileyen çalışanların, bilişsel yönden zeki olmalarıyla beraber duygusal yönden de zeki oldukları ifade edilmektedir. Buna ek olarak, duygusal açıdan zeki addedilen herhangi bir çalışanın iş doyumunun karşılanması sayesinde kurumsal aidiyetinin güçlendiği dile getirilmektedir. Anılan çalışanların, işten ayrılma eğilimleri düşük olacağından işgücü devrinin de düşük olması beklenmektedir.

Motivasyon, öznel isteklendirmenin kurumsal maksatlara yönlendirilebilmesinde önem arz etmektedir. Duygusal zekâsı yüksek bir çalışan, hislerini uygun doğrultuda aktarabilmektedir. Başka bir anlatımla; duygusal zihin, hissiyatın rasyonelliğini temin etmektedir. Bununla birlikte duygusal açıdan zeki çalışanlar, öbür çalışanları da motive edebilmektedir. Öte yandan; çalışma ortamında güdülenebilmek, kurumsal hedeflere erişebilme noktasında ehemmiyetlidir. Şöyle ki çalışanların motive oldukları zaman performans göstergelerinin iyileştiği belirtilmektedir. Çalışanların bireysel isteklendirilmeleri ise örgüt ekolojisine yayılarak kurum performansını kuvvetlendirmektedir. Bu sayede, kurum hedefleri gerçekleştirilerek kurumsal gayeler yerine getirilmektedir.

Diğer taraftan, duygusal zekânın performans tayininde iki ayrı rolü üstlendiği söylenmektedir. Bu noktada, duygusal zihnin bilişsel kabiliyetleri pekiştiren bir konumda olduğu görülmektedir. Ayrıca, zihnin his yüklü yanının yetilerinin sezgileri rasyonellik bağlamında güdülediği bilinen bir gerçektir. Böylece hem zihinsel maharetler gelişmekte hem de motivasyon ileri seviyeye gelmektedir. Dahası çalışanlar arasındaki performans farklılıklarının entelektüel zekâyâ entegre olan duygusal zekâ tarafından belirlendiği ifade edilmektedir. Buradan hareketle, performansın çoğalmasında duygusal zihnin hüneleriyle ilişkilendirilmektedir.

Duygusal emek, yapılan işin zorunlu kıldığı hissiyatı benimseyebilmek için çaba sarf etmek biçiminde ifade edilmektedir. Bununla beraber; yüksek duygusal zihne sahip bir çalışanın,

duygusal emek davranışlarını sergilemekte daha marifetli olduğu dile getirilmektedir. Buna ilaveten, duygusal emeğin edimlerinin zihnin duygu yüklü yanı tarafından şekillendiğinden bahsedilmektedir. Üstelik duygusal zekâ, değişime uğrayan tutumlar karşısında duygusal emeği dönüştürme işlevini yürütmektedir. Anlaşıyor ki; kurum atmosferi aracılığıyla saptanan hisler ekseninde tavır takınabilmek, duygusal emeğin gösterimini kolaylaştıran duygusal zekâ ile mümkün görünmektedir. Öyleyse, duygusal zekâ ile duygusal emeğin aynı düzlemde kesiştiği neticesine erişilebilmektedir.

Günümüzde, işgücü profilinin dönüşmesi eşliğinde; yönetici kavramının çalışma hayatındaki yerini lider fenomenine bıraktığına değinilmektedir. Bu minvalde; yöneticilerin başarımlarının lider olabilmeleriyle ilgili olduğu gözlemlenmektedir. Buna ek olarak, kurumsal başarımın sağlanabilmesinin etkin liderlikten geçtiği bilinmektedir. Herhangi bir kurumda etkin liderliğin yaratılabilmesi adına öncelikle, çalışma ortamında sergilenen davranışlara yaklaşımın çeşitli perspektiflerle yorumlanması gerekmektedir. Bunun sonucunda yönetici, kendi hissiyatı ile birlikte çalışanların hissiyatını daha zahmetsiz algılayarak iletişimi sürdürülebilir bir duruma getirmektedir.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip bir yönetici, çalışma ortamına nüfuz eden hisleri fark etmekle kalmayıp bu hislerin mevcudiyetine olan katkısının bilincindedir. Buradan yola çıkılarak; ortak sezgileri hisseden liderin, kurum ikliminin tayininde etkili olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar arasında iş birliğinin tesis edilmesinde lidere mühim bir görev düşmektedir. Bu noktada lider, takım çalışmasına önderlik ederek çalışan bağlantılarını kenetlemektedir. Çalışan bağlantıları güçlendiğinde ise kurum aidiyetinin değer kazandığı mütalaa edilmektedir. İlaveten; duygusal yönden zeki bir yönetici, kolektif bir misyon çerçevesinde kurumsal hedefler saptarken düşünce birliğini temsil eden vaziyettedir. Şöyle ki; lider, çalışanların fikirlerini bir araya getirerek bütünleştirmektedir. O hâlde, liderin hissiyat birliğinin yanı sıra kanaat birliğini oluşturduğu sonucuna varılabilmektedir.

Öte yandan, bir kurumda istihdam edilenlerin nitelikleri iyileştikçe onları idare edebilmenin zorlaştığından bahsedilmektedir. Çünkü çalışanlar, daha fazla hak talep etmeye yönelmektedir. Bu durumda lider, çalışanları kurumsal gayelere güdüleyebilmektedir. Böylelikle öznel hisler örgüt hisleriyle birleştirilmektedir. Bu sayede, kurum kimliğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan; lider, duygusal zihnin yetilerini yansıtarak bir model simgelemektedir. Dahası lider, çalışanların sergilemiş olduğu duygusal zekâ

yeteneklerini kavrayabilmektedir. Bunun neticesinde ise çalışanlar, duygusal yeterliklerini gösterme konusunda heveslenmektedir. Farklı bir deyişle; lider, duygusal zihnin çalışma yaşamındaki konumuna olan ilgiyi yükseltmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal zekânın kurum kültürünün bir parçası olabilmesi hususunda liderin büyük bir rol oynadığı değerlendirilmektedir.

Duygular, insan hayatında önemli bir pozisyonda olmasına rağmen kişinin sadece sezindiği duygular bağlamında davranış göstermesi gerek günlük yaşamda gerekse iş yaşamında birtakım zorluklara sebep olmaktadır. Bu yüzden; hissiyat üzerindeki otokontrol mekanizmasının varlığı, her geçen gün değer kazanmaktadır. Hissiyat üzerindeki otokontrolün sağlanabilmesi için ilk olarak, bireyin kendini tanıyabilmesi koşulu aranmaktadır. Öz bilinç ile öz yönetimin duygusal zekâ yetenekleri olmasından hareketle; zihnin duygu yüklü yanının becerilerinin geliştirilmesi kanısı açığa çıkmaktadır.

Duygusal zekâ, soya çeken bir özellik barındırmaktadır. Ayrıca deneyim birikimiyle beraber hayat boyu öğrenilerek olgunlaştırılmaktadır. Duygusal zihnin öğrenilmeye yatkın olması vasfı, duygusal zekâ yetkinliklerinin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Şahıslarda olduğu gibi kurumlar, örgüt kültürünü organize edebilmek adına duygusal zekâ yetkinliklerini iyileştirmeye ihtiyaç duymaktadır. İşbu tez çalışmasında; duygusal zihin nosyonu, işgücü piyasası orijininde detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Çalışma sonucunda temin edilen bilgiler ışığında; işe alım süreci, çalışma hayatı ve liderlik minvalinde kurumsal duygusal zekânın geliştirilmesine ilişkin İŞKUR tarafından uygulanabilecek öneriler aşağıda bulunmaktadır.

İşe Alım Sürecine İlişkin Öneriler

Bir işletme; işe alım sürecinde öncelikle, adayları uygun bir şekilde değerlendirebilmeyi amaç edinmektedir. Zira herhangi bir boş pozisyona uygun adayın yerleştirilebilmesi, işletmenin performans düzeyini yükseltmektedir. Bununla beraber, işgücü piyasasında yaşanan değişimler aktüel kriterleri meydana getirmektedir. Bu doğrultuda, bilişsel marifetler haricinde diğer marifetler de işletmeler tarafından ölçülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında; duygusal zekânın işe alım sürecinde ehemmiyetli bir etken olduğu görülmektedir.

İŞKUR, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 617'nci maddesinin b fıkrası uyarınca; *“İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayımlamak, İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulunu oluşturmak ve bu Kurulun*

çalışmalarını koordine etmek, işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak.” görevlerini yürütmektedir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2018).

Öte yandan İŞKUR, iş ve meslek danışmanlığı hizmeti kapsamında; iş arayan danışmanlığı faaliyetleri ile bireyin nitelikleri ve mesleklerin gerektirdiği maharetlerin karşılaştırılması neticesinde kişinin durumuna en uygun iş ve mesleğin seçilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, şahsın seçmiş olduğu iş ile meslekte istihdam edilmesine yardımcı olmaktadır. Buna ilaveten ferdi, seçtiği meslek ile alakalı eğitim imkânlarından yararlandırarak beceri noksanlığını gidermeye çalışmaktadır. Ayrıca işe uyumun gerçekleştirilmesi ile mesleğin/işin değiştirilmesine destek olmaktadır. Diğer taraftan; işveren danışmanlığı faaliyetleri ile iş yerlerine ziyaretler yapılarak işverenlerin işgücü talepleri alınmakta ve işverenlere işgücü piyasasına yönelik kılavuzluk oluşturulmaktadır. Buna ek olarak, insan kaynakları platformu çalışmaları ile çoğunlukla on ve üzeri çalışana sahip olan iş yerlerinin insan kaynakları yöneticileri veya işverenleriyle periyodik bir biçimde her ay toplantı yapılmaktadır. Öte yandan; öğrencilere ilişkin danışmanlık faaliyetleri ile ortaöğretim sonrası eğitim programı tercih aşamasındaki öğrencilere ve kariyer planlaması aşamasındaki üniversite öğrencilerine enformasyon aktarılmaktadır (İŞKUR, 2023).

Bireyin kariyer yönetiminde iş ve meslek seçiminden itibaren başlamak üzere kariyer gelişimi süresince hislerinin etkisinde kaldığı bilinmektedir. Bu bakımdan, hissiyatın kariyer hedefi belirlerken yol gösterici bir özellikte olduğu kabul edilmektedir. Buradan hareketle, kariyer yönetiminde duygusal zekâ yeteneklerinin öne çıktığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda; iş ve meslek danışmanlığı hizmeti çerçevesinde, öğrencilere yönelik danışmanlık faaliyetlerinin duygusal zihin baz alınarak desteklenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Böylece, hem öğrencilerin duygusal zekâ kavramına farkındalıkları yaratılabilecek hem de öğrenciler duygusal zihnin kabiliyetlerinin gelişimine teşvik edilebilecektir.

Diğer taraftan, iş arayan danışmanlığı faaliyetlerinin en uygun iş ile mesleğin saptanmasında kişinin duygusal zekâ yetilerini de dikkate alacak şekilde düzenlenmesinin gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca bireye uygun olan mesleğin eğitim planlamasında, duygusal becerilerin ilerletilmesi hususuna özen gösterilmelidir. Bu sayede, bireyin nitelikleri duygusal zihin çerçevesinde iyileştirilebilecektir.

Öte yandan; işveren danışmanlığı faaliyetleri minvalinde, işverenlerin duygusal zekâ olgusu ile ilgili bilgi edinmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca Genel Müdürlük bünyesinde bir komisyon kurularak, belirli büyüklükteki işletmelere duygusal zihin çerçevesinde enformasyon aktarımı yapılmalıdır. Bu kapsamda, bahsi geçen işletmelerin ihtiyaç duyduğu duygusal zihin becerileri meslekler bazında sınıflandırılmalıdır. Buna ek olarak, komisyonun koordine edeceği duygusal zekâ konulu bir tematik araştırma uygulanmalıdır. Bununla beraber, insan kaynakları platformu çalışmaları; iş yerlerine işin zorunlu kıldığı duygusal zihnin ölçütlerini tespit etme noktasında katkıda bulunmalıdır. Platform çalışmaları ile iş yerlerinin tanımladığı kriterler orijininde duygusal zekâ testleri hazırlanmalıdır. Aynı zamanda mülakatlar, duygusal zekânın yeteneklerini ölçebilecek zeminde yapılandırılmalıdır. Böylelikle, işe en uygun özelliklere sahip adayı seçebilmek kolaylaştırılacaktır.

Söz konusu hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, psikolojik danışmanlık faaliyetleri sunabilmek adına hizmet merkezleri bünyesinde olmak üzere psikolog istihdam edilmesi önerilmektedir.

Çalışma Hayatına İlişkin Öneriler

Duygusal zekânın çalışma yaşamındaki konumunun günbegün genişlediği gözlemlenmektedir. Bunun doğal bir neticesini kurum uygulamalarında duygusal zihnin yansımalarının hissedilmesi teşkil etmektedir. Buna ilaveten, yalnızca çalışanların performanslarının herhangi bir kurumun hizmet kalitesini tayin etmekte yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Tüm bu nedenler ışığında; çalışma ortamında duygusal zekâ gereksinimlerinin karşılanması düşüncesi kurum gündemine getirilmektedir.

Öğrenilebilir mahiyet taşıyan duygusal zekânın geliştirilebilmesi için ilk olarak, çalışanların duygusal zihin seviyeleri belirlenmelidir. Bu bağlamda, çalışanlara duygusal zekâ ölçekleri tatbik edilmelidir. Ortaya çıkan sonuçlardan hareketle, çalışanlar duygusal zihin seviyelerine göre gruplara bölünmelidir. Bahse konu grupların düzeyleri baz alınarak çalışanların alacağı hizmet içi eğitimlerin yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların hissiyatına yönelik duyarlılığın kazandırılması ve bu doğrultuda gerçekleştirilecek kurumsal uygulamaların sürdürülebilir kılınması kapsamında; kurum içi rehberlik hizmetinin yürütülebilmesi amacıyla, Genel Müdürlük bünyesinde psikolojik danışmanlık biriminin oluşturulması ile bu birimde psikolog istihdam edilmesi önerilmektedir.

Liderliğe İlişkin Öneriler

İş ortamında kolektif duyguları sezinelebilen bir yöneticinin, kurum ikliminin belirlenmesinde söz sahibi olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bireysel hissiyatın kurumsal hissiyata dönüştürülebilmesi yöneticinin çalışanları kurumun hedeflerine motive edebilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanların kurumsal hisleri özümsemesinin ise kurum kimliğini güçlendirdiği bilinmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında; yönetici, duygusal zekânın kurum kültürüne dâhil olabilmesinde liderliği temsil etmektedir.

Yönetici, çalışanların duygularını etkin bir şekilde koordine edebilmek adına ihtiyaç duyulan kurumsal desteği sağlamalıdır. Bu minvalde, çalışanlar ile sosyal bağlantılarını ilerletebileceği çalışma ortamını yaratmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanlar ile yapılacak periyodik toplantılar faydalı olacaktır. Öte yandan; yöneticilerin duygusal zihin kabiliyetlerini zenginleştirebilmeleri için bu konuda düzenlenen eğitimlere katılmaları gerektiği kanaatine varılmaktadır. Ayrıca yöneticiler, çalışanların duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi hususunda yönlendirici olmalıdır.

Diğer taraftan; kurumun işe alım aşamasında, adayların duygusal zihin yeteneklerine de yer veren ölçütlerin yöneticiler tarafından değerlendirilmeye alınması önerilmektedir. Buna ek olarak, işe uygun görülen kişilerin oryantasyon sürecinde duygusal zekâ kavramının da eğitim planında bulundurulmasının etkin olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.
- Aktan C. C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İgiad Yayınları, İstanbul.
- Allatt, P. (1993). Becoming Privileged: The Role of Family Processes. *Youth and Inequality*, 139-59.
- Armstrong, M. (1990). *Management Processes and Functions*. IPM House Publications.
- Arnold, M. B. (1960). *Emotion and Personality*. Columbia University Press, U.S.A.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relation*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy N., Härtel C.E. J., & Zerbe W.J. (2000). *Emotions in Workplace: Research, Theory and Practice*. Praeger Publisher, U.S.A.
- Ashkanasy, N. M. (2003). *Emotions in Organizations: A Multi-level Perspective. Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy*. Elsevier /JAI Press, 2nd Edition, U.K.
- Ashkanasy, N. M., Ashton-James, C., & Jordan, P. J. (2003). Performance Impacts of Appraisal And Coping With Stress in Workplace Settings: The Role of Affect And Emotional Intelligence. in *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*. Emerald Group Publishing Limited, 1st Edition, U. K.
- Atkinson, R. L., Atkinson R.C., & Hilgard E. R. (1995). *Psikolojiye Giriş*. Çeviren: Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Baker, M. J., & Balmer, J. M. T. (1997). Visual Identity: Trappings or Substance?. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 366-382.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Baltaş, Z. (2017). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yanstıyan Işık: Duygusal Zekâ*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bar-On, R. (1995). *Psychology*. Allyn and Bacon, U.S.A.
- Bar-On, R. (1988). *The Devolepment of an Operational Concept of Psychological Wellbeing*. Unpublishing Doctoral Dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B.D., & Thome, E.P (2000). Emotional Expression and Implication for Occupatioanal Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory. *Personality and Individual Differences*.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18.
- Bar-On, R. (2010). Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul.
- Becerem, E. (2002). *Kurumsal Duygusal Zekâ*, Human Resources, İstanbul.

- Becker, R. A. (2003). *History of The Stanford-Binet Intelligence Scales: Content and Psychometrics*. Riverside Publishing, U.S.A.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper Business Essentials, 2nd Edition, U.S.A.
- Bernstein D. (1984). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Holt Rinehart and Winston Publisher, U.S.A.,
- Bernstein, D. A., Roy, E.J., Srull, T.K., & Wickens, C.D. (1991). *Psychology*. Houghton Mifflin Company, 2nd Edition, U.S.A.
- Bernstein, D. A., Clarke-Stewart, A., Roy, E. J., Srull, T. K., & Christopher, D. (1994). *Psychology*. Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Greenwood Publishing Group, U.S.A.
- Binet, A., & Simon, T. (1916). *The Development of Intelligence in Children*.
- Bjorklund, D. F. (1989). *Children Thinking: Developmental Function and Individual Differences*. Wadsworth Publishing, 2nd edition, U.S.A.
- Borman, W. C., & Motowidlo S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bourey, J., & Miller A. (2001). Do You Know What Your Emotional IQ Is?. *Public Management*, 83(9), 4-11.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), in *The Handbook of Emotional Intelligence: The Theory and Practice Development, Evaluation, Education, and Application-at Home, School, and in the Workplace*, Jossey-Bass Press, U.S.A.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2017). *Duygusal Zekâ 2.0*. Çeviren: Azmi Ulaş, Sola Unitas Yayınları, İstanbul.
- Briner R. B., & Totterdell P. (2002). The Experience, Expression and Management of Emotion at Work, in *Psychology at Work*, Penguin Press, Fifth Edition, U.K.
- Brockert S., & Braun G. (2000). *Duygusal Zekânızı Değerlendirin/Duygusal Zekâ Testleri*. Çeviren: Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul.
- Brody, L. R. (1999). *Gender, Emotion, and The Family*. Harvard University Press, U.K.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and Validation of The Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brotzen, D. (1999). *The Role of Reputation in Crisis Management*. U.K.
- Brown, R. B., & Brooks, I. (2002). Emotion at Work. Identifying The Emotional Climate of Night Nursing. *Journal of Management in Medicine*, 16(5), 327-344.
- Burgess, T., Pugh K., & Sevigny L. (2006). *The Personal Vision Workbook*. Cengage Learning Publisher, 1st Edition, New York, U.S.A.
- Callahan, J. L., & McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of Emotion Research in Organizational Contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 1(4), 4-21.

- Candea, D., & Candea, R. (2010). *Emotional Capital for Building Sustainable Business Performance*. in Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital: ISCTE Lisbon University Institute Lisbon, Portugal.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdas Personel Yönetimi*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Cansever G. (1982). *Klinik Psikolojide Değerlendirme Yöntemleri*. İstanbul.
- Carmeli, A., & Tishler, A., (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Carmeli, A., Josman, Z. E. (2006). The Relationship among Emotional Intelligence, Task Performance and Organizational Citizenship Behaviors, *Human Performance*, 19 (4), 403-419.
- Carr, A. (2016). *Pozitif Psikoloji*. Çeviren: Ümit Şendilek, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi*. Çeviren: Hale Kayra, Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zekâ: Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanımı ve Geliştirilmesi*. Çeviren: Süheyla Kaymak, Crea Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Chan, D. (2003). Dimensions of Emotional Intelligence and Their Relationships With Social Coping Among Gifted Adolescents in Hong Kong. *Journal of Youth and Adolescence*, 32(6), 409-418.
- Charles C. M. (2003). *Piaget İlkeleri*. Çeviren: Gülten Ülgen, 4. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of Emotional Intelligence (EI) in Dealing with Change Decision Management. *Management Decision*, 44(5), 644-657.
- Coetzee, M., & Harry, N. (2014). Emotional Intelligence as a Predictor of Employees' Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Metaanalysis. *Organizational Behavior Human Decis Process*, 86(2), 278-321.
- Coleman, A. E., & Snarey, J. (2011). James-Lange Theory of Emotion, in *Encyclopedia of Child Behavior and Development*. Springer International Publishing, Germany.
- Compton, R. L., Morrissey B., & Nankervis A. R. (2014). *Effective Recruitment and Selection Practices*. CCH Australia Publisher, 3rd Edition, Australia.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. The Berkley Publishing Group, U.S.A.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. Çeviren: Banu Sancar & Zelal B. Ayman, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cottingham, M. D. (2013). *Men Who Care: How Organizations and Individuals Negotiate Masculinity, Emotional Capital, and Emotion Practice in Nursing*. Unpublished Doctoral Dissertation. The Graduate Faculty of the University of Akron, U.S.A.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management. *Business Horizons*, 49(4), 293-302.

- Crooks, R., & Stein, J. (1991), *Psychology: Science Behaviour and Life*. Fort Worth, 2nd Edition, U.S.A.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cumming, E. A. (2005). *An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study*.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çapan, E. (2012). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Damasio A. (1999). *Descartes'in Yanılgısı/Duygu, Akıl ve İnsan Beyni*. Çeviren: Bahar Atlamaz, 2. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Darwin, C. (1872). *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. John Murray Publishing, U.K.
- Davey S., Halberstadt J., & Bell E. (2021). *Where Is Emotional Feeling Felt in the Body? An Integrative Review*.
- Davis, F. S., & Palladino J. (1997). *Psychology*. Prentice Hall Publisher, U.S.A.
- Davis, G.A., & Rimm, S. B. (2004). *Education of the Gifted and Talented*. Pearson Hall, 5th Edition, U.S.A.
- Davis, M. (2004). *Duygusal Zekânızı Ölçün*. Çeviren: Solina Silahlı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dearborn, K. (2002). Studies in Emotional Intelligence Redefine Our Approach to Leadership Development. *Public Personnel Management*, 31(4).
- Demir, E. (2021). Duygular ve Duygu Durumlarının Örgütsel Davranış Alanında Kullanımı. *6(11)*, 180-195.
- Denham, S. A. (1998). *Emotional Development in Young Children*. Guilford Press, U.S.A.
- Denham, S. A., Blair, K. A., DeMulder, E., Levitas, J., Sawyer, K., Auerbach-Major, S., & Queenan, P. (2003). Preschool Emotional Competence: Pathway to Social Competence? Child Development. *Child Development*, 74(1), 238-256.
- Di Fabio, A. (2012). *Emotional Intelligence: A New Perspectives and Applications*, InTech Open Publisher, Croatia.
- Dick G. P., & Metcalfe B. D. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C. M., Winefield, H. R., & Winefield, A. H., (2003). Unique Aspects of Stress in Human Service Work. *Australian Psychologist*, 38(2), 84-91.
- Dolphin, R. R. (1999). *The Fundamentals of Corporate Communications*. Routledge, 1st Edition, U.S.A.
- Dökmen, Ü. (2000). *Varolmak Gelişmek Uzlaşmak*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Dökmen, Ü. (2019). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Drexler J. A. (1972). Organizational Climate: Its Homogeneity With in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- Druskat, V. U., Mount, G., & Sala F. (2005). *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*. Psychology Press, First Edition, U.S.A.
- Duke A. B., Goodman J. M., Treadway D. C., & Breland J. W. (2009). Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Dulewicz V., & Higgs M. (1999). Can Emotional Intelligence Be Measured And Developed?. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20, 242-252.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V., 1994, Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Ekman, P., Friesen, W. V., & Ellsworth, P. (1972). *Emotion in the Human Face: Guide-lines for Research and an Integration of Findings*, Pergamon Press, U.S.A.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions From Facial Expressions*. Prentice Hall Publisher, U.S.A.
- Ekman, P., Friesen, W. V., & Ancoli, S. (1980). Facial Signs of Emotional Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1125.
- Ekman, P., Davidson, R. J., & Friesen, W. V. (1990). The Duchenne Smile: Emotional Expression and Brain Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 342-353.
- Ekman, P. (1999). Basic Emotions. in *Handbook of Cognition and Emotion*. Wiley Publisher, U.S.A.
- Emmerling, R., & Cherniss, C. (2003). Emotional Intelligence and The Career Choice Process. *Journal of Career Assesment*, 11(2), 153-167.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Erickson, K., & Schulkin, J. (2003). Facial Expression of Emotion: A Cognitive Neuroscience Perspective. *Brain and Cognition*, 52(1), 52-60.
- Feifel, H. (1959). *The Meaning of Death*. McGraw-Hill Book Company, U.S.A.
- Feldhusen, J. F. (1997). Educating Teachers for Work with Talented Youth. in *Handbook of Gifted Education*, Allyn and Bacon, U.S.A.
- Feldman, R. S. (1996). *Understanding Psychology*. McGraw-Hill, U.S.A.
- Fineman, S. (1993). Organizations as Emotional Arenas. in *Emotion in Organizations*, Sage Publications, U.K.
- Finkel, D., & McGue, M. (1997). Sex Differences and Nonadditivity in Heritability of the Multidimensional Personality Questionnaire Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 929.

- Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2008). Functions of Emotion from an Organizational Perspective. in *Research Companion to Emotion in Organizations*. Edward Elgar Publishing, U.K.
- Folger R., & Cropanzano R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications, U.K.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2003). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press, First Edition, U.S.A.
- Forbes, R. J., & Jackson, P. R. (1980) Non-Verbal Behaviour and The Outcome of Selection Interviews. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 65-72.
- Freshman, B., & Rubino, L. (2002) Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators. *The Health Care Manager*, 20, 1-9.
- Frijda, N. H. (1994). Emotion require cognitions, even if simple one. in *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. Oxford University Press, U.S.A.
- Froyum, C. (2010). The Reproduction of Inequalities Through Emotional Capital: The Case of Socializing Low-Income Black Girls. *Qualitative Sociology*, 33, 37-54.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, U.S.A.
- Gendron, B. (2004). *Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour? Towards an Optimal Exploitation of Human Capital and Knowledge Management*. University Paul Valéry, France.
- Gerrig, R. J., & Zimbardo, P. G. (2013). *Psikoloji ve Yaşam-Psikolojiye Giriş*. Çeviren: Gamze Sart, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gerson R. (1999). Emotions in The Work Place: Good, Bad or Fad?. *Tampa By Business Journal*, 19(2), 47-50.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harward Business Review Press, U.S.A.
- Goleman, D. (2018). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. Çeviren: Handan Balkara, Varlık Yayınları, 18. Basım, İstanbul.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal Zekâ ve Liderlik*. Çeviren: Ümit Şensoy-Levent Göktem-Melis İnan, Optimist Yayın Gubu, Birinci Basım, İstanbul.
- Goleman D., Boyatzis R., & Mckee A. (2022). *Yeni Liderler*. Çeviren: Filiz Nayır ve Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, 16. Basım, İstanbul,
- Goleman, D. (2022). *Duygusal Zekâ*. Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 57. Basım, İstanbul.
- Goodman, M. B. (2004). *Handbook of Corporate Communication and Public Relations, Pure and Applied*. Routledge, U.S.A.
- Gregory, R. J. (2013). *Psychological Testing*. Pearson Education Limited Publisher, 7th Edition, U. K.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Çeviren Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.
- Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*, McGraw-Hill, U.S.A.

- Guion, R. M. (1973). A Note on Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 120-125.
- Hochschild A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, U.S.A.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, U.S.A.
- Hyson, M.C. (1994). *The Emotional Development of Young Children: Building an Emotion-Centered Curriculum*. Teachers College Press, U.S.A.
- James, W. (1884). "What Is an Emotion?". *Mind*, 9(34), 188–205.
- Javalgi, R. G., Traylor, M. B., Gross, A. C., & Lampman, E. (1994). Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising*, 23(4), 47-58.
- Johnson, P.R., & Indvik, J. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees. *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 84-88.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. (1982). Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate. *Human Relations*, 35(11), 951-971.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizen Behaviors among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of An Effective Administrator*. Harward Business Review Press, U.S.A.
- Kelley, R., & Caplan, J. (1993). How Bell Labs Creates Star Performers. *Harvard Business Review*, 71(4), 128-139.
- Keltner, D., & Ekman, P. (2000). Facial Expression of Emotion. in *Handbook of Emotions*. Guilford Press, U.S.A.
- Kets de Vries, M. F. R. (1995). *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*. Jossey-Bass Press, First Edition, U.S.A.
- Kidd, J. (1998) Emotion: An Absent Presence in Career Theory. *Journal of Vocational Behaviour*, 52(3), 275-288.
- Klinvex, K.C., Klinvex C. P., & O'Connell, M. S. (1998). *Hiring Great People*, McGraw-Hill Book Company, U.S.A.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi, İstanbul.
- Kolb, B., & Taylor, L. (2000). Facial Expression, Emotion and Hemispheric Organization. in *Cognitive Neuroscience of Emotion*. Oxford University Press, U.S.A.
- Konrad, S., & Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat*. Çeviren: Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kowalski, R., & Westen, D. (2005). *Psychology*. Wiley Publisher, 4th Edition, U.S.A.
- Kreitner R., & Kinicki A. (2001). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, U.S.A.
- Kring, A. M., Smith, D. A., & Neale, J. M. (1994). Individual Differences in Dispositional Expressiveness: Development and Validation of the Emotional Expressivity Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 934-949.

- Kulaksızoğlu, A. (2004). *Ergenlik Psikolojisi*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Lam, L., Susan L.,K., (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, *The Journal of Social Psychology*.
- Langley, A. (2000). Emotional Intelligence-A New Evaluation for Management Development?. *Career Development International*, 5(3), 177-183.
- Latif, H., Majoka, M. I., & Khan, M. I. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance of Highschool Female Teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(2), 333-351.
- Lazarus, R. (1991). Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons*, 40(3), 59-66.
- Leventhal G.S. (1980). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, Plenum Press, U.S.A.,
- Logan, D., Roy, D., & Regelbrugge, L. (1997). *Global Corporate Citizenship: Rationale and Strategies*. Hitachi Foundation, U.S.A.
- Lopes P. N, Cote S., & Salovey P. (2005). An Ability Model of Emotional Intelligence: Implications for Assessment and Training. in *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*. Lawrence Erlbaum Associates, U.S.A.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034.
- Mahato, S., & Behera, S. K. (2015). An Investigation Into the Emotional Intelligence of Post-Graduate Students In Purulia District of West Bengal. *International Journal in Management and Social Science*, 3(8).
- Mann, S. (2007). Expectations of Emotional Display in the Workplace: An American/British Comparative Study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(6), 552-570.
- Marconi, J. (2002). *Reputation Marketing: Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*. McGraw-Hill Book Company, U.S.A.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Massachusetts Institute of Technology, U.S.A.
- Mayer J. D., DiPaolo, M., & Salovey P. (1990), Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assesment*, 54(3-4), 772-781.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995), Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- Mayer, J. D., & P. Salovey, P. (1997), What Is Emotional Intelligence?, in *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*. Basic Books, U.S.A.

- Mayer, J. D., Caruso D. R., & Salovey P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. in *The Handbook of Emotional Intelligence: The Theory and Practice Development, Evaluation, Education, and Application-at Home, School, and in the Workplace*, Jossey-Bass Press, U.S.A.
- Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2002). The Effective Leader: Understanding and Applying Emotional Intelligence, *Ivey Business Journal*, 1-5.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0. *American Psychological Association* 3(1), 97-105.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Middleton, D. R. (1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos*, 17(2), 187-201.
- Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait Emotional Intelligence and The Cognitive Appraisal of Stressful Events: An Exploratory Study. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1445-1453.
- Miller, K. I., Considine, J., & Garner, J. (2007). Let Me Tell You About My Job: Exploring the Terrain of Emotion in the Workplace. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 231-260.
- Morillo, C. R. (1990). The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), 169-186.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*. Çeviren: H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Nakra P. (2000). Corporate Reputation Management: “CRM” With A Strategic Twist?. *Public Relations Quarterly*, 45(2), 35-42.
- Newsome, S., Day, A.L., & Catano, V.M. (2000). Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Difference*, 29(6), 1005-1016.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nishitani, K., Jannah, N., Kaneko, S., & Hardinsyah H. (2017). Does Corporate Environmental Performance Enhance Financial Performance? An Empirical Study of Indonesian Firms. *Environmental Development*, 23, 10–21.
- Northcraft G. B., & Neale M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Dryden Press, U.S.A.
- Nowotny, H. (1981). Women in Public Life in Austria. *Access to Power: Cross-National Studies of Women and Elites*, 147–156.
- O'Connell, T.S., & Cuthbertson, B. (2009). *Group Dynamics in Recreation and Leisure: Creating Conscious Groups Through an Experiential Approach*. Human Kinetics, U.S.A.

- Oberholster F. R., & Taylor J. W. (1999) .Spiritual Experience And The Organizational Commitment of College Faculty. *International Forum Journal*, 2(1), 57-78.
- Ogińska, B., N. (2005). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 167-175.
- Okay, A., & Okay, A. (2021). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. Der Yayınları, On Birinci Basım, İstanbul.
- Oleron, P. (1994). *Zekâ*. Çeviren: E. Güngören, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity*. Thames and Hudson, U.S.A.,
- Ortony, A., Revelle, W., & Richard Z. (2007). Why Emotional Intelligence Needs a Fluid Component. in *The Science of Emotional Intelligence*. Oxford University Press, U.S.A.
- Passons W. A. (1975). *Gestalt Approaches in Counseling*. Holt Rinehart and Winston, U.S.A.
- Pastorino, E., & Doyle-Portillo, S. (2010). *What is Psychology? Essential*. Cengage Learning Publisher, 1st Edition, U.S.A.
- Petrides, K., & Furnham, A. (2000). Gender Differences In Measured And Self-Estimated Trait Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 42(5), 449-461.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The Location of Trait Emotional Intelligence in Personality Factor Space. *The British Psychological Society*, 98(2), 273–289.
- Petrides, K. V. (2010). Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 136-139.
- Pfeifer, R. & Scheier C. (2001). *Understanding Intelligence*, The MIT Press, U.S.A.
- Piaget, J. (2019). *Zekâ Psikolojisi*. Çeviren: İsmail Hakkı Yılmaz, Pinhan Yayıncılık, İstanbul.
- Pierce J. L., & Dunham R. B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163-178.
- Plotnik, R. (1996). *Introduction to Psychology*. Cengage Learning Publisher, U.S.A.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rajamanickam, M. (2005). *Experimental Psychological: With Advacement Experiments*. Concept Publishing, India.
- Rau, W. A. (2001). *The Relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a Health Care Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation. Medical University of South Carolina, U.S.A.
- Rivera, J. D., & Páez, D. (2007). Emotional Climate, Human Security, and Cultures of Peace. *Journal of Social Issues* 63, 235-253.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing Today*. Prentice Hall Publisher, U.S.A.
- Robbins, S.P., & Timothy A. J. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çeviren: İnci Erdem-Hayat Ebru Erdost Çolak-İlknur Özalp Türetgen-Gökçe Başbuğ-Melek Tüz-Güven Ordun-Fatma Ayanoğlu Şişman-Azmi Yalçın, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Roberts, P.W., & Dowling, G. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093.
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M., Ramaswami, A., & Howes, S. (2017). A Time-Lagged Study of Emotional Intelligence and Salary. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 77-89.
- Ruiz, J. I. (2007). Emotional Climate in Organizations: Applications in Latin American Prisons. *Journal of Social Issues*, 63(2), 289-306.
- Ryan, J., Schmiesing, R., Dale, S., & Joseph, A. G. (2003), Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2).
- Saban, A. (2005). *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitimi*. 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Safran, D. J., & Greenberg, S. L. (1991). *Emotion, Psychotherapy, and Change*. Guilford Press, U.S.A.
- Salovey, P., & Grewal, D. 2005. The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Sartorius, M. (1999). *Kadınlarda Duygusal Zekâ. EQ'yu Daha İyi Kullanmanın Yolları*. Çeviren: Şebnem Can Erendor, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Sattler, J.M. (2001). *Assessment of Children: Cognitive Applications*. Jerome Satler Publisher, U.S.A.
- Scarantino A. (2017). How to Do Things with Emotional Expressions: The Theory of Affective Pragmatics. *Psychological Inquiry*, 28(2-3), 165-185.
- Scherer, K. R., & Tran, V. (2001). Effects of Emotion on The Process of Organizational Learning, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford University Press, U.S.A.
- Scherer, K. R., Schorr A., & Johnstone, T. (2001). *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*. Oxford University Press, U.S.A.
- Schneider, B. (1975), Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schultz, H.B., & Werner, A. (2005). *Reputation Management*. Oxford University Press, U.K.
- Scotter, J. R. V., & Motowidlo S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Seiling J.G. (1999), Reaping The Rewards of Rewarding Work. *The Journal for Quality And Participation*, 22(2), 16-20.
- Seligman, M. E. P. (2007). *Gerçek Mutluluk*. Çevirmen: Kunt, S., HYB Yayınları, Ankara.
- Shapiro, L. E. (2017). *Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek*. Çeviren: Ümran Kartal, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Sharma, T., & Sehrawat, A. (2014). *Emotional Intelligence, Leadership and Conflict Management*, Lap Lambert Academic Publishing, Deutschland.
- Sherman, M. L. (1999). *Reputation: Rhetoric Versus Reality*. U.K.,
- Sony, M. and Mekoth, N. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.

- Spatar, H. M. (1995). *Zekâ Testlerinin Serüveni*.
- Sprinthall R. C., & Sprinthall, N. A. (1990). *Educational Psychology: A Developmental Approach*. McGraw-Hill, U.S.A.
- Stein, S. J., & Book, H. E. (2003). *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*. Çeviren: Müjde Işık, Birinci Baskı, Özgür Yayıncılık, İstanbul.
- Sternberg, R. J. (1997). *Metaphors of Mind: Conceptions of the Nature of Intelligence*. Cambridge University Press, U.S.A.
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath J. A., Wagner R. K., Williams W. M., Snook S. A., & Grigorenko E. L. (2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge University Press, U.K.
- Sternberg, R. J., Jarvin, L., & Grigorenko, E. L. (2011). *Explorations in Giftedness*. Cambridge University Press, U.S.A.
- Strongman, K. T. (2003). *The Psychology of Emotion: From Everyday Life to Theory*. Wiley Publisher, U.S.A.
- Strydom, L. (2004). *Internal Marketing in a Service Organization*. Doctoral Dissertation, Rand Afrikaans University, South Africa.
- Stys, Y., & Shelley, B. (2004). A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. *Correctional Service of Canada*.
- Sy, T., & Cote, S. (2004). Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in The Matrix Organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437-455.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2013). *İşletme Bilimine Giriş*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tarhan, N. (2019). *10 Adımda Pozitif Psikoloji*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Terman, L. M. & Merril, M. A. (1960). *Stanford Binet Intelligence Scale Manual for The Third Revision*. The Riverside Press, U.K.
- Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1985). *Industrial Psychology*, Allen and Unwin Publisher, 8th Edition, U. K.
- Tracy, S. J., & K. Tracy (1998). Emotion Labor at 911: A Case Study and Theoretical Critique. *Journal of Applied Communication Research*, 26(4), 390-411.
- Tran, V. (1998). The Role of The Emotional Climate in Learning Organisations. *The Learning Organization*, 5(2), 99-103.
- Türkiye İş Kurumu (2020). Evet Yapabilirsin: Türkiye’de Daha Yüksek İstihdam Edilebilirlik İçin Sosyoduygusal Beceriler.
- Türkiye İş Kurumu (2023). 2022 Yılı Faaliyet Raporu.
- Van Riel, Cees B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Routledge, U.S.A.
- Wechsler, D. (1974). *The Wechsler Intelligence Scale for Children*. The Psychological Corporation, U.S.A.
- Weinberger, L. A. (2004). An Examination of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Style. *Non-Journal*, 1151-1158.

- Weiner, E. A., & Stewart B. J. (1984). *Assessing Individuals Psychological and Educational Tests and Measurements*. Little Brown and Company, U.S.A.
- Weisinger, H. (1998). *İş Yaşamında Duygusal Zekâ*. Çeviren: Nurettin Süleymangil, MNS Yayınları, İstanbul.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Worcester, R. M. (2009). Reflections on Corporate Reputations. *Management Decision*, 47(4), 573-589.
- Xu, Z., & Jiménez, F. R. (2016). *Emotional Capital: The Missing Link Between Social Media Usage and Customer Relationship Performance, Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era*. Springer International Publishing, Germany.
- Yaylacı G. Ö. (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*. Hayat Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Yemm, G. (2006). Can NLP help or harm your business?. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 12-17.
- Young, R.A., Paselukho, M.A.,& Valach, L. (1997), The Role of Emotion in the Construction of Career in Parent-Adolescent Conversations. *Journal of Counseling and Development*, 76(1), 36-44.
- Yurtsever G., & Rivera, J. D. (2010). Measuring The Emotional Climate of an Organization. *Perceptual and Motor Skills*, 110(2), 501-516.

Online Erişim

- <https://manpower.com.tr> (Erişim Tarihi: 09.08.2023).
- <https://www.mevzuat.gov.tr> (Erişim Tarihi: 09.01.2023).
- <https://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 11.02.2023).
- <https://www.tzv.org.tr> (Erişim Tarihi: 19.03.2023).
- <https://www.weforum.org> (Erişim Tarihi: 18.07.2023).
- <https://tr.wikipedia.org> (Erişim Tarihi: 20.07.2023).
- <https://www.6seconds.org> (Erişim Tarihi: 02.08.2023).

ÖZGEÇMİŞ

Gözde ÖDEMİŞ, 31 Mart 1992 yılında Ankara’da doğdu. İlköğretimini, Tevfik İleri İlköğretim Okulunda ve liseyi Tuzluçayır Anadolu Lisesinde tamamladı. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden 2014 senesinde mezun oldu. 2017 yılında, Ticaret Bakanlığında Müfettiş Yardımcısı olarak göreve başladı. 2020 yılından itibaren, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü İşgücü Piyasası ve İstatistik Dairesi Başkanlığında İstihdam Uzman Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.