

**YÖNETSEL BAŞARININ DEĞERLEMESİNDE DUYGUSAL
ZEKANIN KULLANIMI : ÖĞRENCİ YURDU YÖNETİCİLERİ
BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

USAGE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EVALUATING
MANAGERIAL SUCCESS: A STUDY ON STUDENT DORMITORY
MANAGERS

M. Atilla ARICIOĞLU*

ÖZET

Duygusal zeka kavramı yöneticilerin gerek örgüt içerisinde gerekse müşteri beklentilerini yerine getirebilmede performans kriteri olarak ele alınmaktadır. Yöneticilerin gerginliği, çevresel etmenlerden etkilenmesi, duygusal algılama performansları ve müşteriye karşı duyarlılığı bu açıdan önem arz etmektedir. Kuramsal değerlendirmelerin gelişimine bakıldığında bugün, sağlıklı kriterler kullanıldığı takdirde anlamlı sonuçlara ulaşılabilirliğini ve nitelikli değerlendirmeler yapılabildiğini söylemek mümkündür. Bu çalışmada, müşteri beklentisinin yüksek olduğu yüksek öğrenim öğrenci yurtlarında görev yapan yöneticiler, örneklem olarak seçilmiştir. Cooper ve Sawaf tarafından yöneticilere ve örgütlere yönelik geliştirilmiş olan EQ ölçüm tekniğinden yararlanılmış ve çevresel faktörler de dikkate alınarak yöneticilerin duygusal zekayı kullanma becerileri ve performansları ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda mevcut yapının saptanmasının yanı sıra buna bağlı olarak öngörülen çözüm önerileri de çalışmanın sonuç kısmında sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Duygusal zeka, yönetici performansı, duygusal yetenek

ABSTRACT

The concept of emotional intelligence is used as a performance criteria both in evaluating organisational performance and in meeting customer expectations. In this context, the stress of managers, their being influenced by environmental factors, performance in emotional perception and sensitivity towards customers play a significant role. As in student dormitories customer expectation is very high, this study focused on student dormitories managers. The ability and performance of managers in using emotional intelligence was evaluated by using the scale developed by Cooper and Sawaf for managers and organisations and by taking into account environmental factors. In the light of the results, the current situation was defined and suggestions were made in the conclusion part of the research to improve this situation.

Keywords: Emotional intelligence, managerial performance, emotional ability.

* Selçuk Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi

ZEKANIN DEĞERLENDİRİLMESİNE DUYGUSAL BİR KATKI

Zekanın birden çok türünün olduğunun anlaşılması ve sosyal zekanın önemli bir unsur haline gelmesi ile bireyin başarısında farklı zekaların etkinliğini gündeme getirmiştir. Büyük ölçüde duygusal zekaya benzerliği bulunan sosyal zeka, bireyin ilişkilerinde ve başarılı olmasında rol oynamaktadır (Thorndike, 1920: 231). Thorndike'nin 1920'de sosyal zekayı öngörmesinden bu yana, zekanın sosyal bir işlevi olan bu boyut, inceleme ve araştırma konusu olmuştur.

Yapılan çalışmalarda önemli dönüm noktaları olarak ölçüm amaçlı üretilen psikolojik testler ve çok yönlü zeka çalışmalarıdır. Bunlar kişiler arası ilişkilerde etkin olduğu kabul edilen duyguların yönetilmesi ve sosyal yapı içerisinde bireylerin kullandıkları sosyal zeka/duygusal zeka formları olarak karşımıza çıkmaktadır (Newsome, Day ve Catano, 2000 : 1006). Duygusal zekayı kavramsal bir biçimde kullanarak, işlevsel bazda ilk ele alan ise Salovey ve Mayer'dir. Bu araştırmacılara göre duygusal zeka (Mayer, Caruso ve Salovey, 2002);

- i. Kişinin kendisinin ve başkalarını duygularını değerlendirmesi ve ifade etmesi;
- ii. Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol edebilmesi;
- iii. Düşüncelerin kolaylaştırılması için duyguların kullanılmasıdır.

Daha sonraları özellikle Goleman'ın çalışmaları, kavramsal yapının oluşmasına ve duygusal zekanın geniş bir alanda tartışılmasına ve incelenmesine katkıda bulunmuştur. Goleman'a göre başarının % 80'i duygusal zekadan kaynaklanmaktadır. Bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direkt ilgisi bulunmaktadır. Bu amaçla yapılan çok sayıdaki çalışma ve ölçek değerlerine sahip örnekler, kavramın anlamını tutarlı bir biçimde ortaya koymaktadır (Jordan, Ashkanasy, Hartel ve Hooper, 2002: 196). Duygusal zekanın üzerinde en çok tartışılan noktaların başında; ölçüm tartışması ve somutluk arayışları gelir. Yapılan çalışmalarda ise empatik bileşenler ile duygusal zeka arasındaki ölçümler, ilişkinin doğruluğunu göstermektedir. Nitekim son olarak Mayer, Caruso ve Salovey, duygusal zekanın bilimsel olarak mantıklı bir zekanın özelliklerine sahip olduğunu göstermişlerdir. Bu yazarlar, duygusal zekanın (Geher, Warner ve Brown, 2001: 373):

- İlişkili bir küme oluşturan kabiliyetlerden oluştuğunu,
- Dış zeka yapılarıyla ilişkili olduğunu,
- Ergenlik ve yetişkinlik dönemlerinde yaş ile birlikte arttığını göstermişlerdir.

DUYGULARI ÖğRENMEDEN, DUYGULARI/DUYGULARLA YÖNETMEYE

Genel faktörlerden bağımsız olarak hareket edebilen ve zihinsel yürütmenin bir kriteri olan kişisel tempo, deneysel olarak kontrol edilemeyen ve bireysel farklılıklar içeren zihinsel bir performans aracı olarak kullanılmaktadır (Stankov, 2000: 41). Duyguların çocukluk döneminde geliştiği ve yaşamın farklı dönemlerinde yönlendirme gücü olan değerler olarak ilişkilerimizi etkilediği bilinmektedir. Ayrıca duygular zihinsel yürütmede olduğu gibi algılamada da kontrol süreciyle ilişkili olarak sorunların doğmasına ve bireysel farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır (Mayer, Caruso ve Salovey, 2002). Zihinsel çalışmalardaki dışsal dürtüler / etmenler ile organizma arasındaki etkileşimde olduğu gibi, duygusal zekanın işletilmesinde de dışsal etmenler rol oynamaktadır. Özellikle duygusal algılamının gelişmiş olması ve kontrol sürecine aktif olarak katılması önemlidir (Stakov, 2000; 46-48). Nitekim duygusal zekanın gelişmesine önemli katkılar sağlamış olan ve somut ölçüm biçimleri üzerinde duran Gardner, duygusal zekanın önemli bir unsur olduğundan söz etmektedir. Gardner' a göre duygusal algılama, duygusal zekanın gelecekte sağlayacağı ve yönlendirici özelliği olan bir kazanç olarak değerlendirilmektedir (Quebeman ve Rozell, 2002: 127).

Duygusal zeka yeteneklerinin ana unsurları olan öz bilinç, kendini tanıma ve yaşamın anlamını kavrama (Cooper ve Sawaf, 2000: 87), duygularını idare edebilme, kendini harekete geçirme, başkalarının duygularını anlama ve ilişkileri yürütebilme, bu yeteneğin ana unsurları olarak belirlenmektedir (Goleman, 1998: 61). Yetenek, duygusal zekanın kullanılmasında önemli bir ölçek olup, Mayer ve Salovey'in de ısrarla üzerinde durdukları bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Mayer ve Salovey'in sunduğu kavramsal iskelete göre oluşturulan yapı, psikolojik tabanlı süreçlerden daha karmaşık olarak ele alınmaktadır. Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamaktadır. İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekayı yansıtmaktadır. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamada ve analiz etmede rol oynamakta, duygusal zekanın en kompleks seviyesinde ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için duygular düzenlemektedir (Newsome, Day ve Catano, 2000: 48). Bu bağlamda bireyler / yöneticiler yeteneklerini kullanarak, çevresel değerlere karşı kendi performansını dengelemeye çalışarak olumlu referansları ortaya koymaya çabalar. Çünkü örgüt çevresinde yaşanan genel ve/veya spesifik olaylar bireyin / yöneticinin davranışlarını belirlemede ya da gerginliklerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgüt içerisinde ve çevresinde yaşanan değişimler, gerçekte örgütsel yaşama ilişkin uyumun zorlaşmasına neden olmaktadır. Bu durum gerilimin

nedenlerinden birisi olarak ortaya çıkarken, yönetici de durağanlık ile değişim arasında bireysel olarak bir çıkış noktası arar. Çıkış noktası için gösterilen çabalar ve eylemler, örgütsel yapıyı tümüyle etkileyecektir. Çalışanların bireysel anlamda duygusal yapılarını sergiledikleri ortamda, tutumlar ortak yaşam alanları ile ilişkili olarak gelişecek, duyguların yönetilmesindeki davranışlar, değişim ve çevrenin etkisi ile oluşup, diğer çalışanlarla/yöneticilerle yardımlaşmanın eksikliği ise olası bir kaos/depresyon nedeni olacaktır (Huy, 2002: 1-5).

Nitekim zararlı sosyal yargılar, iş kayıpları, tatmin etmeyen duygusal ilişkiler, fiziksel ve davranışsal rahatsızlıklar gibi bir çok sorun küreselleşen yapıya paralel olarak yaygınlaşmaktadır (Ciarrochi, Deane ve Anderson, 2002: 199). Bu olumsuz gelişmelere karşılık da olumlu yapı, duygusal zekanın ortak bir payda olarak artmasını sağlamaktadır. Duygusal yapının olumlanması da çalışma performansını olumlu yönde etkileyecektir (Wong, Law, 2002: 248).

Bu bağlamda duygusal zeka, görüldüğü üzere bireylerin günlük yaşamlarının ötesinde iş yaşamlarındaki performanslarını ölçebilen, başarılarını arttıran/azaltan, yöneticilik niteliklerinin ölçülmesine katkı sağlayan, örgüt içi iletişimi ve etkileşimi geliştiren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Petrides, Furnham, 2000: 319).

Nitekim takım performansının duygusal zekadan etkilenmesine yönelik ölçümlere bakıldığında, özellikle bilgi tabanlı çalışmalarda veya hizmetin artan değere sahip olmasında yapılan analizler olumlu sonuçlar vermektedir (Jordan, Ashkanasy, Hartel ve Hooper, 2002: 200).

İş hayatında gerçekleştirilen liderlik, motivasyon, grup çalışması, kurumsal iletişim gibi pek çok yönetsel ve örgütsel değer, gerçekleştirilen duygusal zeka uygulamaları sonucunda arttığı istatistiksel değerlerle ortaya konulmuştur (Cherniss, 2002). İş yerindeki iletişimin yanı sıra gerginlik ve benzeri olumsuz faktörleri ortadan kaldıracak planlama ve pozitif çalışma önerileri, duyguları öğrenme ve buna göre hareket etme yetenekleri, bu anlamda yöneticilerin edinmesi gereken önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek değişim ile baş edebilme ve uyum sağlama, gerekse kontrollü hareket ederek karar verme sürecinde tutarlı davranma özelliklerine sahip olabilmek, duygusal zeka yardımıyla kazanılan önemli faktörler olarak bilinmektedir (Wisinger, 1998: 61,99-101). Duygusal zekanın tutarlı olduğuna ilişkin varsayımlar için geliştirilen çeşitli ölçütler ve bilgiler, kavramın geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Önemli olan bu ölçütlerin objektif ve anlamlı kriterlere dayandırılmasıdır (Petrides, Furnham, 2000: 319).

Özellikle müşteri odaklı anlayışın önem kazanması, yaygınlaşması ve tatminine yönelik ölçümlerde, duygusal zeka ölçümü yüksek olan

çalışanların ve örgütlerin başarılı oldukları görülmektedir (Hein, 2002). Bunların edinilebilmesinde Cooper ve Sawaf' ın yapmış oldukları çalışmalar ve bu amaçla ortaya koydukları ölçüm değerleri, bir çok yöneticinin çevresi ve iş görenlerinin yanı sıra, müşteri odaklı anlayış içerisinde performans ölçümüne önemli katkı sağlamaktadır.

YÜKSEK ÖĞRENİM ÖĞRENCİ YURDU YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKA ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yüksek öğrenim kız öğrenci yurtlarında yöneticilik yapmakta olan yöneticilerin duygusal zeka performansını ölçmektir. Alınan örneklemin demografik özelliklerine bakıldığında:

- i. Tütünün kadın olduğu,
- ii. Yaş diliminin 35-41 arasında bulunduğu,
- iii. İki yöneticinin dışında (eşinden ayrılmış), diğerlerinin evli olduğu,
- iv. Üç yöneticinin 1'er, diğerlerinin 2'ser çocuklarının olduğu saptanmıştır.

Hizmet sektöründe çalışmakta olan ve müşterileri 18-26 yaş dilimleri arasında bulunan, barınma, yeme içme gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarının ötesinde, sosyal ve sevgi ihtiyaçlarını da belirli ölçüde çevresiyle ve yurt yöneticileri yardımı ile gidermeyi amaçlayan üniversite öğrencilerinin buldukları yüksek öğrenim öğrenci yurdu yöneticileri, alan çalışmasının örneklemini oluşturmaktadır.

Öğrencilerin beklentileri dikkate alındığında, öğrencilerin sorunlarını algılama, çözüme ve onlara danışmanlık yapma gibi görevlerin, yöneticilerin görevleri içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu da yöneticilerin sorumluluklarını arttırmakta ve kendilerinden beklenen davranışlara dikkat çekmektedir. Bu bağlamda söz konusu örneklem içerisindeki yöneticilerin duygusal zeka ile ilgili düzeyleri daha da anlamlı olmaktadır. Ekonomik kökenli/nedenli çevresel etkenlerin de rol oynadığı makro düzeydeki gerginlikler ve yaşanan negatif gelişmeler de dikkate alındığında, yöneticilerin örgüt ve öğrenci / müşteri ile etkileşimini ölçmeye yönelik duygusal zeka çalışmasının niteliği daha da anlam kazanmaktadır.

Bu bağlamda kuramsal açıklamalarda ele alınan değerlendirmelere bağlı olarak yöneticiler ile ilgili yapılması hedeflenen ölçümün amaçları:

- i. Duygusal zeka düzeyleri ve çevresel faktörlerin etkisini,

- ii. Yöneticilerin duygusal zeka için yeteneklerini kullanabilme etkinliklerini,
- iii. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine bağlı olarak müşteri tatmin beklentisini belirleme şeklindedir.

Araştırmanın Yöntemi

Yöneticilerin duygusal zekalarını ölçmek için, Kanada ve ABD’de, Cooper ve Sawaf’ın kapsamlı olarak araştırdıkları, uyguladıkları ve istatistiksel güvenilirliği test edilmiş / kabul görmüş olan EQ Haritası Soru Formu ile Değerleme Ölçeği kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen ölçümde yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Toplam 78 adet özel öğrenci yurdundan (öğrenci kapasitesinin yakınlığı, barınma bedelleri, öğrenciye sunulan beslenme olanakları, ders çalışma ortamı, oda ve yatak sayısı, öğrencilerin okul dağılımlarındaki oransal denge v.b.) 28 adedi seçilmiş ve burada görev yapan 28 adet yöneticiye anket formu dağıtılmış, bunlardan 22 adedi olumlu cevap verirken, 6 adedi araştırmaya katılmayı reddetmiştir.

Toplam 5 bölüm ve 21 aşamadan meydana gelen soru formu ve EQ Haritası’nın ölçüm içeriği özet olarak aşağıdaki gibidir:

- i. Yargılar, "Çok Fazla", "Orta", "Az", "Hiç/Gerçekleşmedi" kriterleri ile değerlendirilmiştir.
- ii. EQ Haritası yöneticilerin ulaştıkları sonuçları şu şekilde yer almaktadır: "En İyi", "İleri", "Tehlikeye Açık", "Dikkat".
- iii. Başarı alanlarının ölçümlerini belirleyen "Şimdiki Çevre", "Duyguları Öğrenmek", "EQ Yeterlilikleri", "EQ Değerleri ve İnançları", "EQ Sonuçları" ölçülmeye çalışılmıştır.
- iv. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, aynı zamanda başarı alanlarının değerlendirilmesi ile bütünleştirilerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Duygusal Zeka Ölçümüne Yönelik Alan Araştırmasının Bulguları ve Değerlendirilmesi

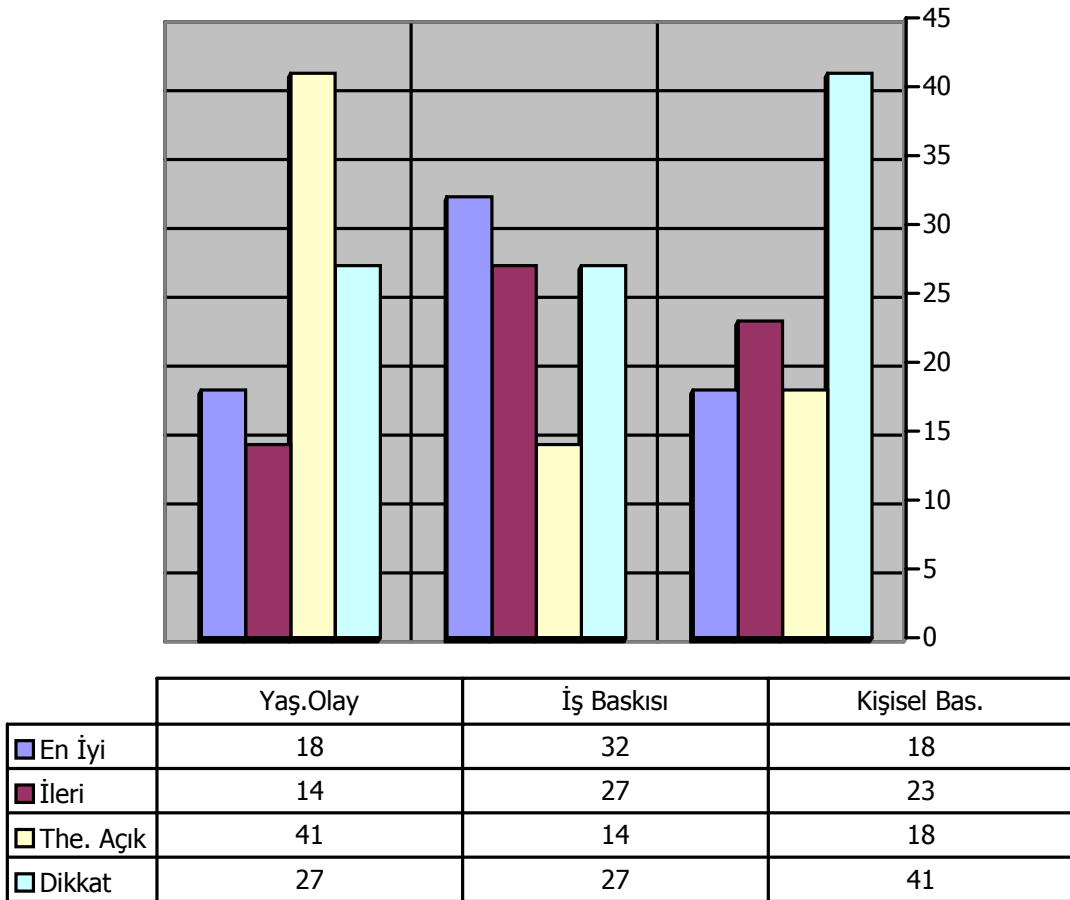
Bölüm 1: Şimdiki Çevre

Aşama 1: "Yaşamdaki Olaylar" çerçevesinde yöneticilere; iş kaybı, parasal kayıp, adli sorunlar, evlilik ve çocuk durumu, bakıma muhtaç olan yakınların sorumluluğu türünde sorular yöneltilerek bunlar ile karşılaştıklarında bunları nasıl algıladıkları ve bunlardan nasıl etkilendikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Aşama 2: "İş Baskıları" ile işin, iş arkadaşlarının ve üstlerin yöneticiler üzerindeki baskısı ölçülmeye çalışılmış olup, aynı zamanda iş düzeninin ve

işletmenin yürüttüğü sistemin nasıl algılandığı ölçülmüştür. Bireyin duygusal zekasının iş ile olan ilişkisinin ölçülmesinde, mevcut durumun ne olduğunun anlaşılması açısından bu aşama önem arz etmektedir.

Aşama 3: Yöneticilerin özel hayatlarının ele alındığı bu aşamada ise, cinsel açıdan kendilerini nasıl hissettikleri, akraba ilişkileri, aile içi çatışmaların olup olmadığı türünde toplam 14 soru ile ilgili veriler toplanmıştır.



şekil 1. şimdiki Olay

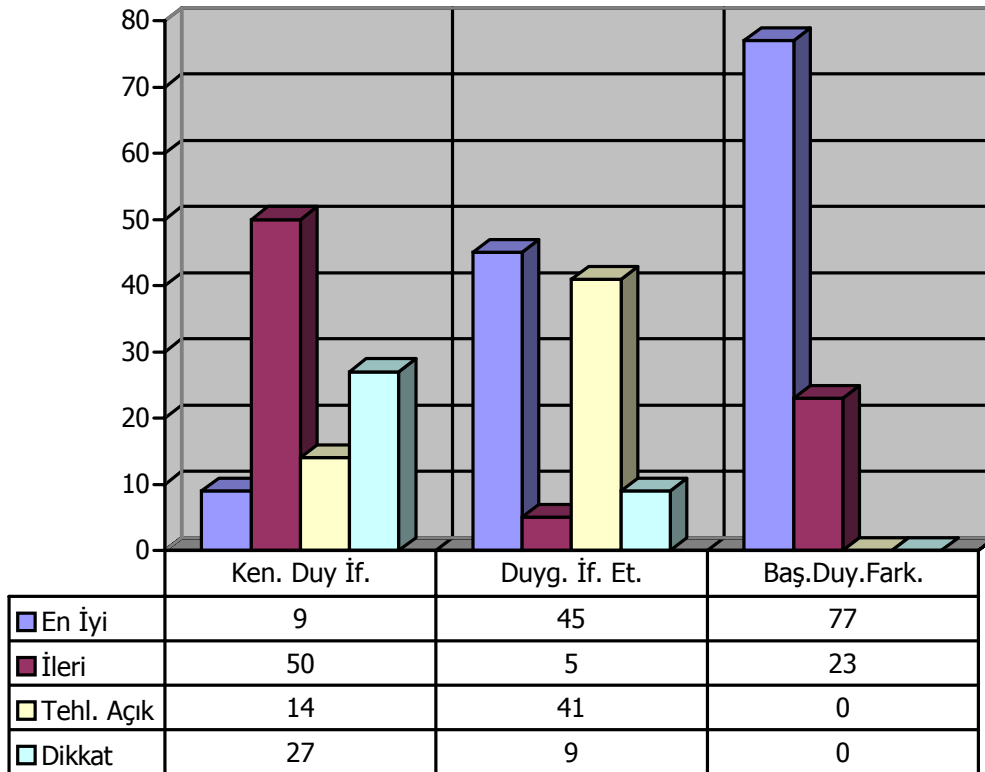
Değerlendirme: şekil 1’de de şimdiki olay ile ilgili veriler görölmektedir. Yöneticiler şimdiki durumu gösterir değerler arasında yaşanan olaylar sonucunda % 68 ile yıpranmışlıklarını ortaya koyarlarken, dikkat çekici olan ve risk arz eden bu değer, kişisel baskılar ile ilintili gözükmemektedir. Her ne kadar çalışma odaklı çevresel ve içsel baskılara karşı % 59 oranında dirençlerini ortaya koysalar da kalan % 41’ lik oranın varlığı ve kişisel baskılara karşı artan duyarlılıklarının durumu önemli işaretler vermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin tepkisel kararlılıklarına ait yakın çevrenin olumsuzluğundan söz etmek mümkün olurken, gerginliklerinin artan bir seyir izlediğini ifade etmek de yanlış olmayacaktır.

Bölüm 2: Duyguları Öğrenmek

Aşama 1: “Kendi Duygularının Farkında Olma” aşamasında bireyin kendisini ne denli tanıdığı ve sahip olduğu duyguları nasıl yönlendirdiği anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu bağlamda, birinci bölümdeki mevcut durum analizinin duygusal platformda iç dünyaya ait analiz değerleri elde edilmeye çalışılmıştır.

Aşama 2: Duyguları bilmek kadar onları ifade etme yeteneğinin önemli olduğu bilinmektedir. “Duyguları İfade Edebilme”, empati ve paylaşımın önemli bir göstergesi olarak karşımıza çıkar. Çevre ile duygusal etkileşimi ve sezibilme becerisi de bu aşamada ölçülmeye çalışılmıştır.

Aşama 3: “Başkalarının Duygularının Farkında Olmak”, bir önceki aşamada sözü edilen empatik etkileşimin daha açık ve derinlemesine değerlendirildiği aşamadır. Beden ve ses dilini kullanarak algılamanın yanı sıra, algılama sürecine bağlı kendini ifade etme ve dinleme yetenekleri bu süreç içerisinde değerlendirilmektedir.



Şekil 2. Duyguları Öğrenme

Değerlendirme: Şekil 2’de yöneticilerin duygularını öğrenme aşaması ile ilgili sayısal bulgular yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin duygularını öğrenme becerileri ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan ölçüm, yöneticilerin kendi duygularının farkında olduklarını göstermekle birlikte zaman zaman

kendilerini tanımada sorun yaşadıkları ve bastırma davranışının % 27'lik bir oranla dikkat ölçeği içerisinde yer aldığı görülmektedir. Nitekim duygularını ifade etmede zorlandıkları, empatik değerleri her ne kadar yüksek çıksa da - % 59- algılamının geriye dönüşünde zorlandıkları ve kendilerini ifade edemedikleri görülmektedir. Başkalarının duygusal durumları hakkında ileri derecede sezgiye sahip olan yöneticilerin kendi duygularını bastırmaları ve paylaşım ile kendilerini ifade etmekte zorlandıkları dikkate alındığında önemli bir ikilemede oldukları görülecektir. Yönetmel değerleri aktarmada yaşadıkları bu zorluklar, beraberinde çözümünü bildikleri sorunları alt etmede duygusal bir sıkıntıya girmelerine, yetersiz kalmalarına ve kaotik bir dönüşümün ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Bölim 3: EQ Yeterlilikleri

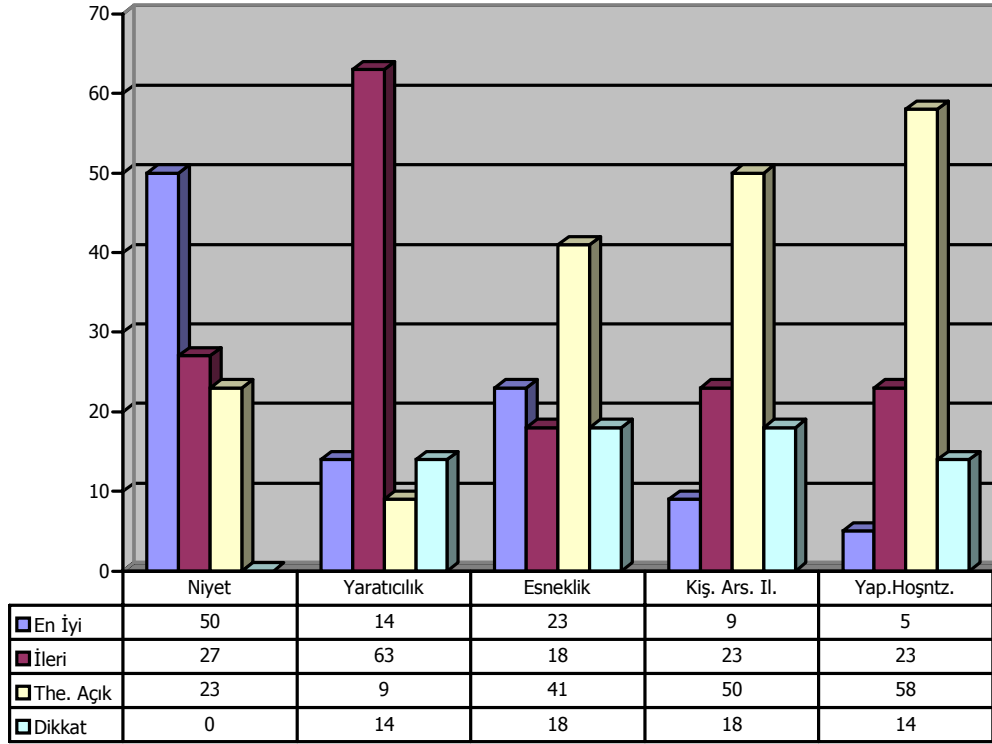
Aşama 1: Amaçların belirlenmesi, duyguların kontrol edilmesi ve işe yönelmede takınılan tutum, yöneticilerin sahip oldukları "Niyeti" ortaya koymaktadır. Çözüm yeteneği ve eleştirel bakış açıları yönetmel özellikler olarak düşünüldüğünde, yöneticilerin bu değerlere yönelik bakış açıları ve davranış biçimlerinin yapısı önem kazanmaktadır.

Aşama 2: Yöneticiler. kendi olgun değerlerini ve birikimlerini kullanarak, üreticiliklerini ortaya koyarak ve yeniliklere açık davranarak kurumun verimliliğine katkıda bulunmak durumundadırlar. Bu anlamda "Yaratıcılık" aşaması, bulunulan yerden daha ileriye gidebilmede yöneticilerin istek, birikim ve tavırlarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Aşama 3: Duygusal açıdan gelişmişlik ve buna bağlı olarak doyuma ulaşma çabasındaki pozitif bakış, sabırlılık, sorunları çözmeye alternatif eğilimler, yöneticiler açısından yönetebilme yeteneğini belirlemede önemlidir. "Esneklik" aşamasında yöneticilere yöneltilen 13 sorunun hedefi, bu değerleri ölçmektir.

Aşama 4: Yöneticilerin bireysel anlamda ve toplum içerisinde varolmalarının gereği olarak ele alınan "Kişiler Arası İlişkiler" aşaması, arkadaşlarının varlığını ölçme ile onlara güvenebilme dereceleri, aileleri ile dayanışma durumları, inanç ve değerleri ile sorunları çözmeye yardımcı kaynakları ile ilgili sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır.

Aşama 5: "Yapıcı Hoşnutsuzluk" aşamasında olumsuzlukla baş etme eğilimleri ile eleştirel değerlerini olumlu kullanabilme güçleri ölçülmeye çalışılmıştır. Duygusal zekalarını olumlu ve dengeli kullanabilme açısından önemli bir gösterge olan bu aşamada, yöneticilere 13 adet soru yöneltilmiştir.



Şekil 3. EQ Yeterlilikleri

Değerlendirme: Yöneticilerin EQ yeterliliklerine bakıldığında, niyet ve yaratıcılık aşamalarında görülen gelişmişlik (% 77 ve % 77) diğer aşamalarda görülmemektedir. Nitekim yöneticiler, yönetme sürecinde kontrol edebildikleri duygulara sahip olduklarını, bireysel amaçlara göre kurum amaçlarını arka plana attıklarını göstererek duygusal yoğunlaşmadaki başarılarını ortaya koymuşlardır. Duygusal zekanın kontrollü bir biçimde kullanıldığı niyet aşaması, yeni fikirlerin üretilmesinde ve yeni olana eğilim ile (% 77) devam etmiştir. Bu olumlu gelişmelere karşılık, iş yapma ve yaptırma sürecinde başkalarına karşı esnek olmadıkları gibi kendilerine karşı da hoşgörülü davranmadıkları görülmektedir. Birinci bölümde görülen baskı altına alınmış duyguların bu bağlamda etkin olması ve empatik değerlerin yüksek olmasına karşı, esnekliğin yitirilmişlik oranının %59'a ulaşması, bu bağlamda dikkat çekici ve önceden belirtilen ikilemi destekleyici bir görüntü çizmektedir. Kişiler arası ilişkilerde olumsuz eğilimin artması, tükenmişliği artırırken, duyguların ifadesindeki zorluk da yardımlaşmada eksikliği ve yalnızlık eğilimini arttırmaktadır. Bireysel çözüm yeteneğinin ötesinde paylaşmayı bilen bireyler, yöneticilik konumunda ilişki bozukluğu yaşamakta, bu da duygusal zekalarını kullanmadaki başarı değerini düşürmektedir. Bu durum, beraberinde olumsuzluk içerisinde pozitif değerleri üretebilme gücünü ve çözüm üretebilme yeteneğini yetersizliğe sürüklemektedir.

4. Bölüm: EQ Değerleri ve İnançları

Aşama 1: Bağışlama ve empatiye sahip olabilme, yönetimin gücünü pekiştiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Birebir sorunu ele alabilmede gerekli olan ve duygusal başarı için ortak zemin yaratan ve takım gücünü pekiştiren "şefkat" aşaması 12 soru ile ölçülmüştür.

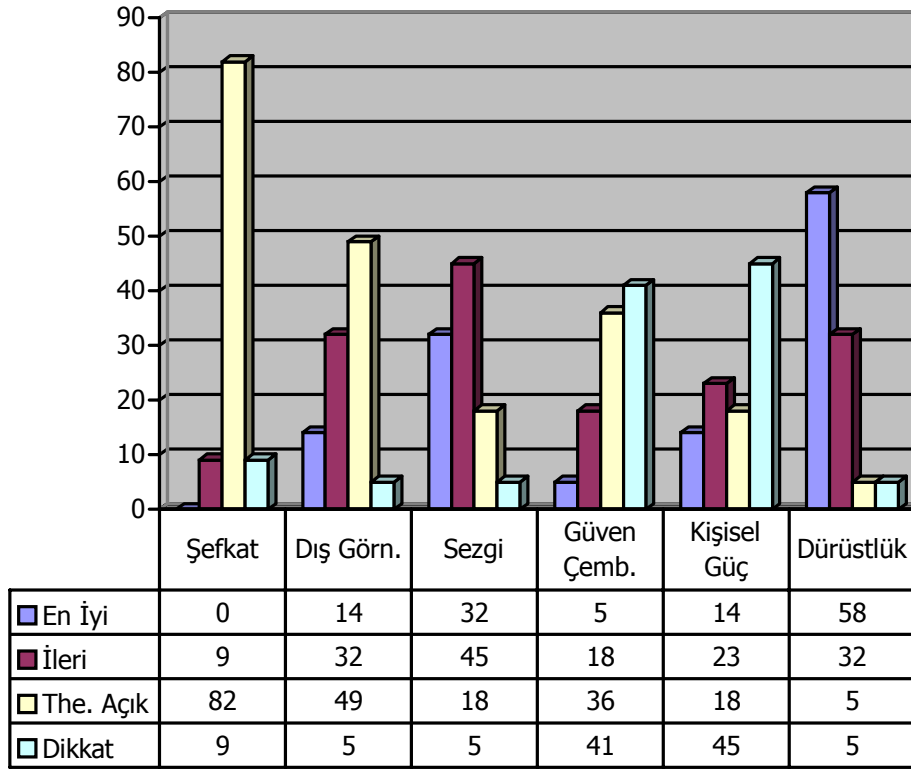
Aşama 2: "Dış Görünüş" aşamasında, bireyin kendi dünyası ile olan barışıklığı/kızgınlığı, kendini tanımlaması ve hayatın anlamı; yöneltilen 8 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçümde kullanılan yargılardan bazıları şunlardır: "Herşeyin canlı tarafına bakarım", "Kendimi severim", "Zor problemlere çözümler bulabileceğime inanırım"

Aşama 3: Hisler yoluyla bazı kestirimlere ulaşmak, yöneticiler için gerekli olan ve günlük hayatta da bir çok kez kullanılan "sezgi" aşamasında ele alınmıştır. Sezginin ölçülmesi aynı zamanda karar verme sürecindeki dengenin belirlenmesinde de önem arz etmektedir.

Aşama 4: Günlük yaşamın bir parçası olan ve bireysel/çevresel etmenleri etkisi ile değerlendirilen "güven" kavramı, yöneticilerin sahip olmalarının ötesinde kurumsal yapının sağlıklı işleyebilmesi için de önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bu aşamada bireyin sahip olduğu ve çevresinden algıladığı güven değerleri; ilişkide bulunduğu kimselerin onu kullanma olasılığı, nedensellik aranmaksızın güven duymak gibi örnek sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır.

Aşama 5: Yönetmel bir değer olan gücün kullanımı duygusal dengenin oluşumunda önemli bir unsurdur. "Kişisel Güç" aşamasında yöneticilere sorulan 13 sorunun içeriğini oluşturan; kader algısı, değişime karşı tavır, beğenin ne ifade ettiği, hiyerarşik yapıya karşı tavır türündeki yargılar bu bağlamda ele alınarak ölçüm gerçekleştirilmiştir.

Aşama 6: "Dürüstlük", bu bölümün son aşamasını oluşturmaktadır. İnanç ve değerlerde yer alan tüm aşamalarla birebir ilişkisi bulunan ve onlar içerisinde de temel bir öğreti olarak konumunu alan dürüstlük kavramı, yöneticilerin kendi değerlerini oluşturmada değerler sistemini nasıl algıladıkları ve bunu çevreye nasıl yansıttıkları ile ilgilidir. Bununla ilgili olarak, "Bir hata yaptığımda kabul ederim", "İlerlemek için yeteneklerimi abartırım", "İşimde görüşlerime aykırı şeyler yaptığım oldu" gibi sorular örnek olarak verilebilir.



Şekil 4. EQ Değerleri ve İnançlar

Değerlendirme: Şekil 4'de yöneticilerin EQ değerleri ve inançları ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Bu bölümde, önceki aşamalarda yer alan duygusal daralmanın belirgin ipuçlarını görmek mümkün olmaktadır. Yöneticilerin empatik değerlendirme açısından ulaştıkları sonuçların olumlu olmasına karşılık, empatik açıdan istenilen düzeye gelmedikleri görülmektedir. Nitekim duygusal anlamdaki değerlendirmeler açısından önemli olan şefkat kriterindeki % 81'lik oran, olumsuz durumun somut bir kanıtı olarak kendisini göstermektedir.

Bu verilerin ışığı altında empatik değerlerin önceki olumlu bazı ipuçlarının tersine yıprandığı görülmekte ve affetme olgusunun ortadan kalktığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin sağladıkları bulgulara bakıldığında, güven açısından % 77 gibi bir olumsuz sonuca ulaşmaları, kendilerine ve ilişkide buldukları çevreye karşı ciddi bir güven kaybı içerisinde bulduklarını göstermektedir. Güvensizliğin doğal sonucu olarak kişilerarası ilişkide bu olumsuzluğu güç ile ortadan kaldırmaya çaba sarfetmektedirler. Kişisel güçteki artan eğilim ve % 63 oranına ulaşan gücün olumsuz kullanım anlayışı da bunu destekler niteliktedir. Öte yandan dış görünüşe ilişkin sonuçlar ortalama bir seyir izlemekte ve hala yaşamın anlamına ait pozitif bir enerji olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin kurum içerisinde kendilerini dürüst bir kimlik ile tanımlamaları ve kendi davranışlarını ölçmede de dürüstlük olgusuna değer vermeleri ise sorunların çözülmesi açısından umut vericidir. Dürüstlük ölçütü, yöneticilerin

çalıştıkları kurumlara ve mesleklerine olan inancın da bir göstergesi olarak ele alındığında, sezgisel yapılarının olumlu gelişeceğinin işareti olarak düşünülebilir. Özellikle eğitim, psikolojik rahatlama ve gerekli çalışma koşullarının sağlanması, bu açıdan dikkate alınmalıdır.

Bu durum yöneticilerin toplumsal yaşam içerisindeki ilişkilerine de olumlu ve önemli katkılar sağlayacaktır.

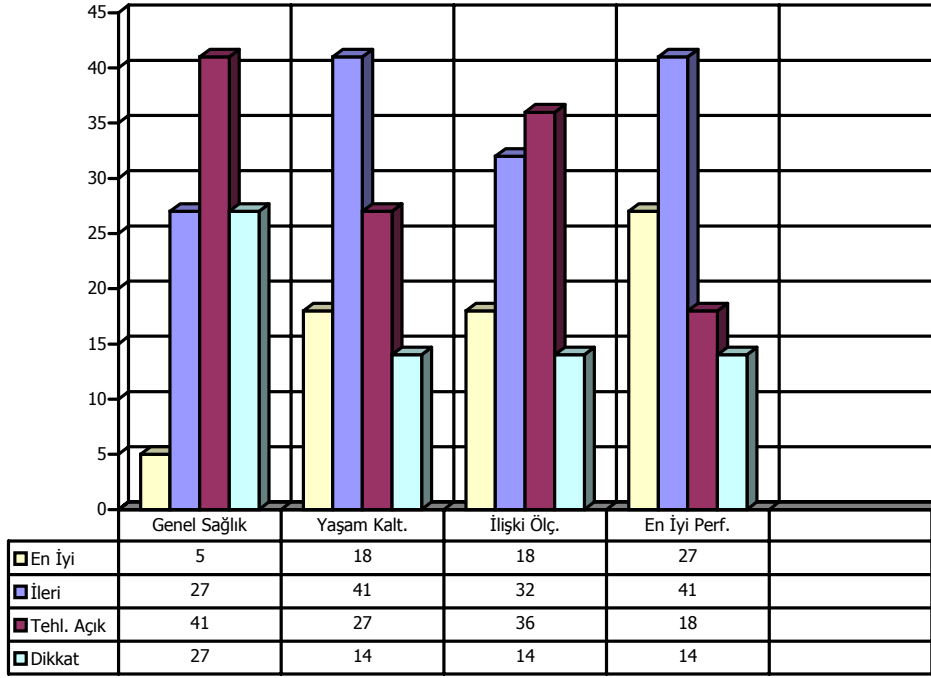
5.Bölüm: EQ Sonuçları

Aşama 1: Fiziksel belirtiler, davranış belirtileri ve duygusal belirtilerin oluşturduğu "Genel Sağlık" durumu, EQ sonuçlarının ilk aşamasını oluşturan ayrıntılı alt kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fizyolojik sorunların sorgulandığı ilk başlıktan sonra, bireylerin davranış kalıpları ve olumlu/olumsuz davranış tipleri ya da alışkanlıkları ikinci kısımda ele alınırken, rutin olaylar karşısındaki tepkiler ve tepkilerdeki sapmaların değerleri ise üçüncü aşamada ölçülmeye çalışılmıştır.

Aşama 2: Yöneticilerin yaşamlarından memnun olup olmadıkları ve hayat düzenlerinin değerlendirilmesi "Yaşam Kalitesi" aşamasının sorgu değerlerini oluşturmaktadır.

Aşama 3: İnsanlarla ilişkinin dayandığı temeller ve ilişkilerin derinliği, sağlıklı olması, zamanın ve samimiyetin paylaşılmasının ele alındığı "İlişki Ölçümü" aşaması, yöneticilerin iletişim/ilişki becerilerini ölçmeye yöneliktir.

Aşama 4: "En İyi Performans" aşaması, hem bu bölümün hem de tüm bölümlerin en son aşaması olarak yer almaktadır. Çalışma, iletişim ve grup ilişkileri performansları yöneticinin memnuniyeti ile birlikte ele alınmıştır. "Çalışma takımında karar verme ile yakından ilgiliyim", "İşte daima yapabileceğimin en iyisini yaparım" türünde yargılar, bu aşamanın ölçme değerlerinden bazılarıdır.



Şekil 5. EQ Sonuçları

Değerlendirme: Yöneticilere ait EQ sonuçları şekil 5’de görülmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmının % 68 sürekli baş ağrısı, mide rahatsızlıkları, sebebi bilinmeyen sağlık sorunları, sırt ağrısı, yeme bozuklukları gibi sağlık sorunları bulunmaktadır ve bunların ağırlıklı olarak psiko-somatik kökenli olduğu yüz yüze görüşmelerde edinilen bilgiler arasındadır. Buna karşın, yöneticilerin yarısı yaşam kalitesinden memnun bulunmakta ve çalışma odaklı çabalarının olumlu olduğu görülmektedir. Ancak ilişki düzeylerinin istenilen düzeyde olmadığı ve yaşam kalitesi ile ilgili olarak çevreden edindikleri geri bildirim sürecinin anlamsal değerinin tartışmalı olduğu da görülmektedir.

Araştırma Sonuçlarının Değerlendirmesi

Yapılan araştırma sonucunda, araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen veriler analiz edildiğinde;

- Yurt yöneticilerinin duygusal zeka seviyelerinin istenilen düzeyin altında yer aldığı görülmektedir. Nitekim duygularına hakim olmada, başkalarını anlamada ve alt ölçek olarak dürüstlükte gösterdikleri en iyi ve ileri dereceye sahip olmalarına rağmen bu sonuçların diğer seviyelerde ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bir başka ifade ile yurt yöneticilerinden çoğu ağırlıklı olarak gösterdikleri en iyi ve ileri seviyedeki ölçümlere aynı ölçüde diğerleri için cevap vermemişlerdir. Katılımcıların sadece yaklaşık % 10’una karşılık gelen iki yönetici, tüm aşamalarda ortalama olumluluk gösterirken, diğerlerinde bu çizginin

ortaya çıkmadığı görülmektedir. Duygusal zeka seviyelerinde ortalamanın tehlikeye açık geliştiği, ileri düzeyde olanların ise kısmi sapmalarla bu bölgeye girdiği görülmektedir. Bu olumsuz gelişmelerde çevresel ekonomik etmenlerin önemli rol oynadığını ve iş kaybına bağlı olarak ortaya çıkan gerilimin yöneticilerde performans kaybına neden olduğunu öngörmek yanlış olmayacaktır. Yöneticilerde özellikle yaşam kalitesi düzeyinin istenilen seviyede olmadığı ve sağlık sorunlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca kendilerini ifade edememe gibi toplumsal bağlamda da sıkça görülen aksaklıklar, bastırılmış ifade yeteneği sorunun belirgin ipuçları olarak karşımıza çıkmaktadır.

- ii. Yöneticilerin önemli bir kısmının hiyerarşik yapıda da anlatıldığı üzere yetenek kavramını, duyguları anlamak düzeyinde ve bilmeyi kolaylaştırmak amacı ile kullanabildikleri görülmektedir. Katılımcılardan ancak % 10'luk kısmın ise üçüncü ve dördüncü seviyeye yaklaştıkları görülmektedir. Yani duygu analiz aracı olarak duygusal zekayı kullananlar ve kompleks bir yapı içerisinde zekayı kullananlar çok az sayıdadır. Bu noktada sorumluluğu almanın gerginliğini kaldıramayanlar ile yeterli eğitim seviyesine sahip olmayanların ilk iki seviyede kaldığı görülmektedir ki, bu da önemli bir orana karşılık gelmektedir. Yaptıkları işin karşılığında ortaya konulan performans, bu bağlamda duyguları kullanma yeteneği istemekle birlikte bu yeteneklere sahip olmanın bilinmesini de istemektedir.
- iii. Alan çalışması olarak seçilen yüksek öğrenim yurtlarında kalan öğrencilerin, fiziksel ortam beklentilerinin ötesinde duygusal başarı beklentilerinin olduğu da dikkate alındığında, bu seviyeye sahip olan yöneticilerin öğrenci / müşteri tatmini sağlamalarının mümkün olduğunu ifade etmek mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin kendilerinin kontrol edebildikleri duyguları oranında hizmet verdiklerini ancak paylaşıma dayalı danışmanlık hizmetini kolaylıkla vermelerinin pek mümkün olmadığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Öte yandan, özellikle hizmet kalitesini değerlendirmede bir araç olarak ele alındığında, empatik değerlerin kullanılmaması ve pasif bir denetleme aracı olarak bilgilerin duygusal zeka açılımı içerisinde ele alınması sonuçları olumsuz kılan faktörler olarak öne çıkmaktadır. Öğrencilerin/müşterilerin özellikle yaş dilimleri dikkate alındığında, bu olumsuzlukların çevreye negatif bir değer yükleyeceği ve gerginliği yayacağı da görülmektedir.

SONUÇ

Ortak bir zeka alanı oluşturarak kontrol edilebilir duyguların olumlu yönlerini paylaşmayı hedefleyen ve dış çevrenin katkısını kullanarak olumlu

bir küme oluşturmayı amaçlayan duygusal zekanın, bu amacını yansıtmayı hedeflediği kurumsal bir ortam olan iş yerlerinde kullanılırken öncelikle seçilen yöneticilerin bu bağlamda değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Önemli olanın başarının eksikliği ile artan bir gerginlik ortamı sağlamak değil, eksiklikleri gidermek olduğu bilindiğinden, yapılan araştırmada yöneticilerin;

- Duygulara ve duygusal algılamaya yönelik eğitilmesi,
- Çevresel nedenlere bağlı olarak algıladıkları gerginlikleri boşaltmalarını sağlayacak ortamın hazırlanması ve bu konuda terapiye yönlendirilmeleri,
- Kendilerini ifade edebilecek ortamların sağlanması yönünde eğitilmeleri ,
- Yetenekleri ile tanıştırmaları,

bu anlamda, araştırmada da görüldüğü üzere ısrarla olumsuzluklar üzerine yaşamayı isteyenlerin ise, çevresel değerlerin ve müşterilerin korunması anlamında iş yerinden uzaklaştırılmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- CHERNISS, (2002) <http://www.eiconsortium.org>
- CIARROCHI, Joseph, DEANNE, Frank P., ANDERSON, Stephane (2002) Emotional Intelligence Moderates The Relationship Between Stress and Mental Health, *Personality and Individual Differences*, Vol. 32.
- COOPER, Robert K., SAWAF, Ayman (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka- Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka*, Çevirenler: Zela Bedriye AYMAN, Banu SANCAR, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- GEHER, Glenn, WARNER, Rebecca M., BROWN, Andrew S. (2001) Predictive Validity of Emotional Intelligence Accuracy Research Scale, *Intelligence*, Vol. 29
- GOLEMAN, Daniel (1998) *Duygusal Zeka*, Çev. Banu Seçkin YÜKSEL, Varlık Yayınları, İstanbul.
- HEIN, S., (2002) <http://www.eqi.org>.
- HUY, Quy Nquyen, (2002) Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers, *Administrative Science Quarterly*, March.
- JORDAN, Peter J., ASHKANASY, Neal M., HARTEL, Charmine E.J, HOOPER, Gregory S. (2002) Workgroup Emotional Intelligence Scale

- Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus, *Human Resource Management Review*, Vol. 12.
- MAYER, John D., CARUSO, David R., SALOVEY, Peter Salovey (2002) Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence, <http://eqi.org/fulltxt1.htm>.
- NEWSOME, Shaun, DAY, Arla L., CATANO, Victor M. (2000) Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence, *Personality and Individual Differences*, Vol. 29.
- PETRIDES, K.V., FURNHAM, Adrian (2000) On The Dimensional Structure of Emotional Intelligence, *Personel and Individual Differences*, Vol. 29.
- QUEBEMMAN, Amanda J., ROZELL Elizabeth J. (2002) Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice, *Human Resource Management Review*, Vol. 12.
- STANKOV Lazar (2000) Structural Extensions of A Hierarchical View On Human Cognitive Abilities, *Personel and Individual Differences*, Vol. 12
- THORNDIKE, E.L.(1920) Intelligence and Its Uses, *Harper's Magazine*, 140.
- WISINGER, Hendrie (1998) *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, Çev. Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul.
- WONG, Chi-Sum, LAW, Kenneth S., (2002) The Effects of Leader and Follower Human Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, *Human Resource Management Review*, Vol. 13.