

Örgütsel Bağlamda Duygusal Zekâ

Afet Ayçe Başalp¹

Özet

Duygusal zekâ, iş performansının önemli bir belirleyicisidir ve araştırmalar duygusal zekânın eğitim yoluyla geliştirilebileceğini göstermektedir. Örneğin, bir çalışma, duygusal yeterlilik eğitimi almış yöneticilerin yanında çalışan finansal danışmanların performansını, bu eğitimi almayan yöneticilerin yanında çalışan kişilerle karşılaştırmıştır. Eğitimli bir yöneticinin yanında çalışan danışmanlar, işlerini büyütmeyi başardılar. Eğitim almamış bir yöneticinin emrinde çalışan danışmanlara göre daha yüksek oranda duygusal zekâsını geliştirmeyi amaçlayan programların duygusal zekânın öz-farkındalık, öz-düzenleme, başkalarının farkındalığı ve başkalarının düzenlenmesi boyutlarını hedeflemesi gerekir. Örneğin, bir grup birey için en önemli eğitim önceliği öz farkındalığı geliştirmek olabilir; bir diğeri için öz düzenlemeyi geliştiriyor olabilir.

Belirli bir eğitim grubu için her bir yetkinliğin öncelik düzeyinin değerlendirilmesi önemli bir ön program adımıdır. Bu, potansiyel katılımcılarla beyin fırtınası yaparak veya eğitmenden önce geçerli ve güvenilir bir duygusal zekâ aracını doldurmalarını sağlayarak gerçekleştirilebilir.

Teori tarafından önerilen duygusal zekânın potansiyeli arasındaki karşıtlık, bir yandan ve meta-analizlerde rapor edilen sonuçlar duygusal zekâ yeteneği açısından dikkat çekicidir. Bunu anlamlandırmak için bariz bir çelişki olsa da, yetenek modelinin ve ona dayalı performans ölçütlerinin, nispeten dar bir dizi duygusal beceriyi kapsamaktadır. Duygusal zekâyı ölçme eğilimi bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

1 Arş. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, ayce.basalp@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0094-8227

Bu çalışmada duygusal zekâ kavramı örgütsel bağlamda teorik açıdan incelenmektedir. Literatürel anlamda geçmişten günümüze yapılan çalışmalar incelenmiş olup teorik anlamda katkı sağlanmaktadır.

1. GİRİŞ

Daniel Goleman'ın konuyla ilgili ilk kitabının 1995'te yayımlanmasından bu yana, duygusal zekâ, Amerika Birleşik Devletleri'nde en popüler sözcüklerden biri haline gelmiştir (Goleman, 1995). Örneğin; Harvard Business Review duygusal zekâ konusu ile ilgili 2000 yılında bir makale yayımlandığında çok fazla ilgi görmüştür. Dergideki bu makale son 40 yılın en çok okunan makalesi unvanını almıştır. Johnson & Johnson'ın CEO'su bu makaleyi okuduğunda o kadar çok etkilenmiştir ki birçok kopyasını şirkete almıştır. Şirketin dünya çapındaki 400 üst düzey yöneticisine göndermiştir (Cherniss, 2000, s. 2).

Duygusal zekâ, kurumsal Amerika'da çok popüler olan psikolojik bir kavramdır. Psikologların duygusal zekâyı gerçekte ne olduğunu anlamaları ve anlatmaları önemlidir. Konuyu daha iyi anlayabilmek için bir örnek ile pekiştirelim.

1981'de James Dozier, duygusal zekânın gücünü keşfetmiştir. Dozier bir terör örgütü tarafından iki ay boyunca alıkonulmuştur ve sonrasında kurtarılmıştır. Kaçırıldığı ilk günlerinde Dozier teröristlerin çok saldırgan olduğunu ve hayatının tehlikede olduğunu fark etmiştir. Sonrasında Greensboro'daki Yaratıcı Liderlik Merkezi'ndeki bir yönetici geliştirme programına katıldığı esnada öğrendiği bir şeyi hatırlamıştır. Duygularımız bulaşıcıdır ve bir tek kişi ortamdaki diğer bütün kişilerin duygularını etkileyebilmektedir. Duygu hakkında öğrendiği bir şeyi hatırladı. Dozier'in ilk görevi kendi duygularını kontrol altına almak olmuştur. Bu koşullar altında bu gerçekleştirmek gerçekten kolay olmamıştır. Dozier sakinleştikten sonra onu tutsak edenlerin de sakinleştiğine şahit olmuştur. Bu şekilde davranarak çevresindeki kişilerin de duygusal tepkilerini yönetebileceğini görmüştür (Cherniss, 2001, ss. 3-4).

Duygusal zekâ terimi 1981'de ortaya çıkmıştı, ancak James Dozier, bunun ne olduğuna dair canlı bir örnek verdi: “Duyguları algılama ve ifade etme, duyguyu düşüncede özümseme, duyguyu anlama ve akıl yürütme ve kendinde ve başkalarında duyguyu düzenleme yeteneği” (Mayer vd., 2000, s. 396).

Dozier'in deneyimi duygusal zekâmızı nasıl gösterebileceğimizi anlatmaktadır. Kaçırılma sırasında kendisini esir alan teröristlerin tepkilerini ölçerek, duygularını kontrol altında tutmak suretiyle kendi ve diğer kişilerin

duygu durumlarını kontrol altına almıştır. Örgütsel bağlamda duygusal zekâsını ortamı kontrol edebilmek adına kullanabilen kişilerin, aşırı ve alışılmadık bir çalışma ortamı söz konusu olduğunda duygusal zekâsı yüksek kişilerin ortamı sakinleştirdiği ve kontrol altına aldığı söylenebilmektedir (Cherniss, 2001, s. 4).

2. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel etkinliği etkileyen hemen hemen her faktöre derinlemesine bakıldığında duygusal zekânın önemli bir rol oynadığını göreceksiniz. Birçok kurumsal firmada her şeyin yolunda gittiği düşünülürse bu örgütün en iyi şekilde performans göstermesini sağlamak için neler yapılması gerektiğine örnekler üzerinden bakalım. Örgütlerin stabil düzeyde başarılarını elde tutmaları gerekmektedir. Ancak günümüzde başarıyı istikrarlı bir şekilde sürdürmek kolay olmamaktadır. Bu bağlamda bir organizasyonun hangi yönlerini iyi bir durumda tutması önem taşımaktadır?

Yedi yüz şirkette iki milyon çalışanla ilgili bir Gallup Organizasyonu araştırması, bir çalışanın bir şirkette ne kadar süre kaldığını ve nasıl ve ne kadar üretken olduğu, en yakın amiri ile olan ilişkisi tarafından belirlenir. Başka bir çalışma bu etkiyi bir kere daha ölçmüştür. Fort Lauderdale, Florida'daki personel ve danışmanlık şirketi ve Lou Harris Associates, patronlarını mükemmel olarak değerlendiren çalışanların yalnızca yüzde 11'inin gelecek yıl farklı bir iş aramalarının muhtemel olduğunu söylemiştir (Cherniss, 2001, s. 5).

Başka bir deyişle, iyi yöneticileri olan insanların işten ayrılma olasılıklarının dört kat daha az olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler, çalışanlarının işleri hakkında ne hissettiklerini bilen kişilerdir. Çalışma isteksizliği yaşayan ve cesareti kırılmış veya tatminsiz hisseden çalışanlara etkili bir şekilde müdahale etmelidirler. Etkili yöneticiler aynı zamanda kendi duygularını da yönetebilmekte ve çalışanlarının onlara güvenmesi ve çalışmaları konusunda kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktadırlar (Cherniss, 2001, s. 4).

Özetle çalışanların işini değiştirmedeği iş yerleri, işini duygusal zekâsını da kullanarak iyi yönetebilen yöneticilerin olduğu örgütlerdir.

Çalışanlardan ve yöneticilerden karşılaştıkları en büyük zorlukları belirlemeleri istendiğinde en çok karşılaşılan problemler şu şekilde sıralanmaktadır (Cherniss, 2001, s. 5):

- Çalışanların büyük ve hızlı değişimle başa çıkması beklenmektedir.

- İnovasyonu yönlendirmek için insanların daha yaratıcı olması gerekmektedir.
- İnsanların büyük miktarda bilgiyi yönetmesi istenmektedir.
- Kuruluşun müşteri sadakatini artırması gerekmektedir.
- İnsanlar daha fazla motive edilmeli ve kararlı olmalıdır.
- İnsanların birlikte daha iyi çalışması gerekmektedir.
- Kuruluşun, bir alanda mevcut olan özel yetenekleri daha iyi kullanması gerekmektedir.
- Kuruluşun kendi saflarındaki potansiyel liderleri belirlemesi ve hazırlık yapması gerekir.
- Kuruluşun en iyi yetenekleri belirlemesi ve işe alması gerekir.
- Kuruluşun yeni pazarlar, ürünler ve stratejik ittifaklar kurması beklenir.
- Kuruluşun, insanları denizaşırı görevler için hazırlaması gerekir.

Elde edilen verilerin bugün hem kamu sektörü hem de özel sektördeki tüm kuruluşların karşı karşıya olduğu yoğun ihtiyaçlar olduğu görülmektedir. Yukarıda verilen olasılıklara karşı çalışanların neredeyse her durumda duygusal zekâlarının rol oynadığı bilinmektedir.

Örneğin, duygusal zekâ; büyük bir değişimle başa çıkmak, duygusal ve durumsal farkındalık yaratabilmek veya kendimiz ve diğer kişilerin başkaları üzerine etkilerini anlamlandırabilmeyi içermektedir. Liderlerin örgüt içerisinde değişimden haberdar olmaları, değişimleri yönetmeleri ve örgüt üyelerinin kaygılarını yönetebilme yetilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Bunker, 1997, s. 9). Aynı zamanda yöneticilerin bu değişimle etkili bir şekilde başa çıkma sürecinde örgütün diğer üyelerinin duygusal tepkilerini ve diğerlerini izleme ve yönetmeye aktif olarak dâhil olmaları gerekmektedir.

2.1.Duygusal Zekânın Organizasyonel Etkisi

Liderlerin organizasyon içerisinde yeni ürün, pazar payı ve stratejik ittifaklarla karar verme yetisi arttırılmalıdır. Bu kararların alınabilmesi için duygusal zekâdan biraz daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin verilerin iyi toplanması, gelişmiş analiz teknikleriyle sonuçlar ortaya çıkarılması gerekmektedir. Veriler insan doğasının olduğu noktada net bilgiler vermeyebilir. Bulunan bilgiler doğru bir şekilde organize edilmeli ve çalışanlara sunulmalıdır.

Örgütsel liderlerin sezgilerine veya içgüdülerine güvenmeleri gereken bir nokta vardır. Bu tür duygular bazen doğru yönü gösterecek ve bazen yanlış yönde olabilir. Doğru yöne işaret eden duygulara sahip olma olasılığı en yüksek olan liderler, neden olduğuna dair iyi bir sezgiye sahip olanlardır. Duygular arasında ayırım yapmayı öğrenebilirler. Diğer bir deyişle, duygusal zekâ, liderlerin en çok hissedilen içgüdüsel duygulara uyum sağlamasını sağlar. Doğru ve zor kararlar vermede yardımcı olur (Cherniss, 2001, s. 5).

Duygusal zekânın örgütsel etkinliği olduğu alanlar şunlardır (Cherniss, 2001, s. 6):

- Çalışan işe alımı ve elde tutulması
- Yeteneğin gelişimi
- Takım çalışması
- Çalışan bağlılığı, morali ve sağlığı
- İnovasyon
- Verimlilik
- Yeterlik
- Satış
- Gelirler
- Hizmet kalitesi
- Müşteri sadakati
- Müşteri çıktıları

Duygusal zekânın etkisi, çalışanların yeteneklerinin farkına varılması ve iş yerinde uzun süre istihdam edilmesi ile başlamaktadır. Üst düzey yönetici adaylarının duygusal zekâlarının da dikkate alınması çok önemlidir. İşe alım yaparken bu kişilerin nihai başarıları ve başarısızlıkları çok önemli bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâ kişilerin iş ortamındaki yetenek gelişimi için çok önemlidir. İsteki başarı aynı zamanda ilişkilerin yetenek gelişimine nasıl katkıda bulunulacağı ile ilgili bilgi vermektedir. Ancak tüm ilişkiler bu yürütme becerisinde eşit değildir. İş ortamındaki yönetici veya meslektaşların etkisi büyüktür. Örgüt üyelerinin örgütsel etkililik için çok önemli olan yetenekleri geliştirmelerine ve kullanmalarına yardımcı olmak için o kişiyle olan ilişkinin potansiyelini etkilemek yetenek gelişimini etkilemektedir (Cherniss, 2001, s. 6).

3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ

Bireylerin farklı kişilikleri, istekleri, ihtiyaçları ve duygularını gösterme yolları vardır. İşte başarılı olmak iş ortamında gezinmek incelik ve kurnazlık gerektirir, özellikle de kişi hayatta başarılı olmayı umuyorsa. Duygusal zekâ teorisinin yardımcı olduğu yer burasıdır. En genel çerçevede, beş duygusal zekâ alanı, kişisel (öz farkındalık, öz düzenleme ve öz motivasyon) ve sosyal (sosyal farkındalık ve sosyal beceriler) yeterlilikleri birlikte kapsamaktadır (Serrat, 2017, ss. 331-332).

Öz farkındalık

- Duygusal farkındalık: Kişinin duygularını ve etkilerini tanıması.
- Doğru öz değerlendirme: Kişinin güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi.
- Öz güven: Kişinin kendi değerinden ve yeteneklerinden emin olması.

Özdenetim

- Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri yönetmek.
- Güvenilirlik: Dürüstlük ve dürüstlük standartlarını sürdürmek.
- Vicdanlılık: Kişisel performans için sorumluluk almak.
- Uyarlanabilirlik: Değişimi ele almada esneklik.
- Yenilikçilik: Yeni fikirlere ve yeni bilgilere karşı rahat ve açık olmak.

Kendini motive etme

- Başarı dürtüsü: Bir mükemmellik standardını iyileştirmeye veya karşılamaya çalışmak.
- Taahhüt: Grubun veya organizasyonun hedefleriyle uyumlu olmak.
- İnişiyatif: Fırsatlar üzerinde harekete geçmeye hazır olma.
- İyimserlik: Engellere ve aksiliklere rağmen hedefleri takip etmede ısrar.

Sosyal farkındalık

- Empati: Başkalarının duygularını ve bakış açılarını algılamak ve onların kaygılarıyla aktif bir şekilde ilgilenmek.
- Hizmet odaklılık: Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek, tanımak ve karşılamak.
- Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişmek için neye ihtiyacı olduğunu sezme ve yeteneklerini desteklemek.

- Çeşitlilikten yararlanmak: Çeşitli insanlar aracılığıyla fırsatları geliştirmek.
- Siyasi farkındalık: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak.

Sosyal beceriler

- Etki: İkna için etkili taktikler kullanmak.
- İletişim: Açık ve ikna edici mesajlar göndermek.
- Liderlik: Gruplara ve insanlara ilham vermek ve yol göstermek.
- Değişim katalizörü: Değişimi başlatmak veya yönetmek.
- Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları müzakere etmek ve çözmek.
- Bağ kurmak: Firma ilişkilerini yönetebilmek.
- İş birliği: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla birlikte çalışmak.
- Takım yetenekleri: Kolektif hedeflere ulaşmada grup sinerjisi yaratmak.

Kısaca, beş alan duygularınızı bilmekle ilgilidir; duygularınızı yönetmek, kendinizi motive etmek; diğer insanların duygularını tanımak ve anlamak, ilişkileri yönetmek, yani başkalarının duygularını yönetmek demektir.

3.1. Duygusal Zekâ Öğrenilebilir mi?

Ortak bir soru, insanların yüksek duygusal zekâ ile doğup doğmadıkları veya bunun öğrenilip öğrenilemeyeceği ile ilgilidir. Gerçek şu ki, bazıları diğerlerinden daha doğal yetenekli olacak, ancak iyi haber şu ki, duygusal zekâ becerileri öğrenilebilir. Ancak bunun gerçekleşmesi için insanların kişisel olarak motive edilmeleri, öğrendiklerini kapsamlı bir şekilde uygulamaları, geri bildirim almaları ve yeni becerilerini pekiştirmeleri gerekmektedir (Serrat, 2017, s. 336).

Araştırmalar, duygusal zekâ eğitiminin sadece mümkün olmadığını, aynı zamanda tasarımıda her bir boyutunu göz önünde bulundurduğunuzda çok etkili olabileceğini gösteriyor. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin, iş arkadaşları ve astaticları ile çalışmalarını ve onları motive etmelerini sağlayacak şekilde duyguları tanıyabildikleri, değerlendirebildikleri, tahmin edebildikleri ve yönetebildikleri konusunda kanıtlar vardır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticiler, yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik gösterirler. Duygusal zekâsı daha yüksek olan üyelerden oluşan takımlar, duygusal zekâsı daha düşük olan üyelere sahip takımlardan daha iyi performans gösterebilir. Duygusal zekâsı yüksek ekip liderleri performans olarak daha yaratıcı, eleştiriye açık ve

daha empatiktirler. Duygusal zekâ, insanların benimsediği çatışma yönetimi stratejilerinin türünü etkiler; duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin çatışmayı çözmek için işbirlikçi yaklaşımları kullanma olasılığı daha yüksektir. İlginç bir şekilde duygusal zekâ, kişilik ve bilişsel yetenek gibi diğer önemli değişkenleri aşan daha yüksek düzeyde liderlik etkinliği ile ilişkilidir (Sadri, 2011, s. 84).

Duygusal zekâyı geliştirmeyi hedefleyen eğitim programlarının duygusal zekânın dört boyutuna odaklanması gerekir: Öz farkındalık, öz düzenleme, başkalarının farkındalığı ve başkalarının düzenlenmesi (Sadri, 2011, s. 84).

Öz farkındalık katılımcıların kendilerine bakmalarını sağlayarak geliştirilmiştir. Bu, davranışlara bakmayı veya insanlardan içsel değerleri, yetenekleri ve tutkularıyla yeniden bağlantı kurmalarını istemeyi içerebilir. Günlük tutma, daha derin düşünmeye yardımcı olur, insanların geçmiş deneyimlerine, hedeflerine ve kişisel misyonlarını değerlendirmeleri gerekebilir. Kişisel farkındalık, kişilik ve davranış anketlerini doldurarak da geliştirilir. Duygusal zekâyı ölçmek için özel olarak geliştirilmiş bir dizi ölçüm aracı bulunmaktadır.

Duygusal zekâyı ölçmek için örneğin; Sosyal Yeterlilik Envanteri (ESCI) (Levenson ve Gottman, 1987) ve Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT) (Mayer vd., 2007) bulunmaktadır. Bununla birlikte, duygusal zekâyı geliştirici eğitim programlarıyla hem kişisel bildirim hem de 360 derecelik ölçümlerle benliğin farklı boyutları hakkında farkındalık yaratılmaktadır. Kullanılan özel araç değişebilse de, özellikle dikkat etmek her zaman önemlidir. Benimsenen ölçüm hem güvenilirliğe hem de geçerliliğe sahip olduğundan, bu ölçümün bir öğrenme ve gelişim programını gerçekten güçlendireceğinden emin olmak için her bir aracın psikometrik özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Öz düzenleme, bir kişinin kendi davranışlarını gözlemlemesini ve gerektiğinde değişiklikler yapmasını gerektirir. Geribildirim öz düzenlemeye yardımcı olur çünkü bireyin kendine özgü stiline güçlü yanlarını ve tuzaklarını tanımlar ve sonraki adımları belirler. Koçluk (bir koçun iş yerinde belirli davranışların yarattığı etkiye ilişkin farkındalığı artırmak için bir müşteriyle bire bir çalıştığı yer), öz düzenlemeyi geliştirmede yararlı bir araçtır (Sadri, 2011, s. 85).

Davranış yönetiminde ise alıştırmaların bir parçası olarak gömülü geri bildirim üretimi ile grup simülasyonları, iyi geri bildirim üreten araçlardır. Öz düzenleme, bir kişinin davranış odaklı hedefler belirlemesini ve bu hedeflere doğru ilerlemesini izlemesini gerektirir.

Başkalarının farkındalığı büyük ölçüde empati geliştirmeye odaklanır. Takım simülasyonları (basit kâğıt-kalem egzersizlerinden daha ayrıntılı açık hava etkinliklerine kadar) başkaları hakkında farkındalık yaratmaya yardımcı olur. Takım simülasyonunun tamamlanmasıyla, bu alıştırmalar başkaları ve kişinin davranışlarının grup üzerindeki etkileri hakkında farkındalık oluşturmaya yardımcı olur.

Geribildirim oluşturmanın basit bir yolu, her grup üyesinin diğer grup üyelerinden kendi davranışının belirli yönleri hakkında geri bildirim istediği bir sıralı deneme uygulamasıdır. Örneğin, “Beni grup tartışmasına hâkim biri olarak görüyor musunuz?”.

Başkalarının davranışlarını düzenlemek, işbirlikçi hedef belirlemeye ve astları hedefe ulaşmaya yönlendirmek için etkili sosyal becerilerin kullanımına dayanır. Motive edici hedefler, genel ve zamanlanmış (BEST kısaltması tarafından yakalanmıştır) yerine hedefin belirlendiği kişi için inandırıcı, enerji verici ve spesifiktir. Sosyal beceriler, grup üyelerinin işlerinin görev yönlerini analiz etmek için iş birliği içinde çalıştığı grup simülasyonları ve takım oluşturma yoluyla geliştirilir (Sadri, 2011, s. 85).

4. İŞYERİNDE DUYGUSAL ZEKÂYI TEŞVİK ETMEK

Birçok kuruluşta yürütülen çalışmalar son 20 yılda önemli ölçüde değişmiştir. Yönetim seviyelerinin azalması, daha az otokratik sisteme geçilmesi bu nedenlerden birkaçıdır. Ancak aynı zamanda bilgi ve takım tabanlı, müşteri odaklı işlere doğru kararlı bir hareket olmuştur, böylece bireyler genellikle daha düşük organizasyon seviyelerinde bile daha fazla özerkliğe sahip olurlar. Modern kuruluşlar her zaman performansı geliştirmeye çalıştıklarından, nesnel, ölçülebilir faydaların daha yüksek duygusal zekâdan elde edilebileceğini kabul ederler (Serrat, 2017, s. 337).

Doğal olarak işte başarı kriterleri de değişmektedir. Personel artık yeni ölçütlerle değerlendirilmektedir: Sadece ne kadar zeki olduklarına veya eğitimlerine ve uzmanlıklarına göre değil, aynı zamanda kendilerini ve birbirlerini ne kadar iyi idare ettiklerine göre ve bu, azim, özdenetim gibi kişisel niteliklerden büyük ölçüde etkilenilmekte ve asıl becerinin başkalarıyla iyi geçinmek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yeni ölçütler, kimin işe alınıp kimin alınmayacağına, kimin bırakılacağına ve kimin tutulacağına ve kimin geçileceğine veya terfi ettirileceğine karar vermek için giderek daha fazla uygulanmaktadır (Serrat, 2017, s. 337).

Duygusal zekâyı arttırabilmek adına verilen eğitimlerde asıl belirleyicilere çalışanın sözlü “yapabilirim” ifadesine değil, asıl yetenek belirleyicilerinin çalışmanı için “yapabilir” ifadesine evrildiği görülmektedir. Modern kuruluşlar

artık açıkça “duygusal zekâ” veya “duygusal yeterlilik” eğitimi olarak etiketlenen öğrenme ve gelişimi sunmaktadır. Destek olarak, liderleri esneklik, sorumluluk, standartlar, ödüller, açıklık ve taahhüt içeren bir çalışma ortamı yaratmakta ve yönetmektedir (Serrat, 2017, s. 337).

4.1. Duygusal Zekâ ve Psikometrik Yaklaşım

Howard Gardner (1999), farklı bir perspektiften tartışarak, zekâ kavramımızı geleneksel olarak kapsamının dışında kalan birçok önemli yetiyi içerecek şekilde genişletmeyi önerdi. Gardner ve diğerleri (2000) başvurulan psikometrik geleneğin çok dar olduğunu savunmaktadır. Psikometrik gelenek, standartlaştırılmış testlerle ölçülebilen entelektüel yeteneklere odaklanır, ancak bu tür testlerdeki performans mutlaka okulda veya hayatta başarıya dönüşmemektedir. Gardner (1999), bu tür bir başarı için önemli yetenekler yelpazesini genişletirken, zekâyı “kültürel bir ortamda sorunları çözmek veya bir toplumda değeri olan ürünler yaratmak için etkinleştirilebilen bilgiyi işlemeye yönelik biyopsikolojik potansiyel” olarak tanımlamaktadır.

Böylece Gardner, bilgiler için standart ölçütler listesine birkaç yeni öğe ekler. Kriterler, duygusal zekâyı farklı bir çeşitlilik olarak kabul etmek için daha fazla argüman önermektedir (Goleman, 2001, s. 7)

- Çalışmalar, beynin duygusal devrelerindeki travmanın ve bu devrelerin prefrontal alanlarla olan bağlantılarının, empati veya iş birliği gibi duygusal zekâ ile ilişkili yeterliliklerin performansı için önemli sonuçlara sahip olabileceğini, ancak saf zekâ ile ilişkili yetenekleri tamamen bozulmadan bırakabileceğini göstermiştir.
- Akla yatkınlık çok büyük önem taşımaktadır. Duyguları yöneten beyindeki limbik yapılar, neokortikal yapılarla, özellikle de prefrontal yapılarla bütünleşir. İnsan evrimi boyunca hayatta kalmamız için gerekli olan içgüdüsel duygusal tepkileri üretme alanlarında prefrontal limbik yapılar, duygusal zekâ yeterliliklerinin büyük bir kısmının altında yatan devreler gibi görünmektedir.
- Duygusal zekâ modellerinin evrensel bir özelliği, kişinin kendisinde ve başkalarında duyguları tanıma ve düzenlemeye yönelik genel yeteneği işlemler dizisidir.
- Kodlamaya yatkınlık özelliği görülmektedir. Temel duygusal zekâ yeteneklerimizin işlemlerini ifade edilebilmektedir.
- Tanımlanabilir bir dizi uzman veya nihai durum performansı ile birlikte belirgin bir gelişim geçmişi. Duygusal beceriler, basitten (üzgün olduğunuzu fark etmekten) karmaşığa (üzgün bir iş arkadaşını

ustaca sakinleştirmek) kadar değişir. Duygusal beceriler gelişme eğilimindedir.

4.2. Örgütlerde Duygusal Zekâ Kaynakları

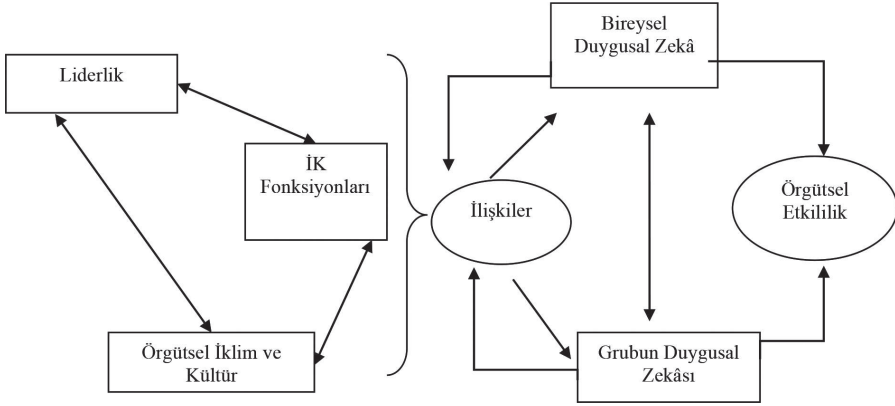
Bireysel ve grup duygusal zekâsı örgütsel etkinliğe katkıda bulunuyorsa, organizasyonda bireysel ve grup duygusal zekâsına ne katkıda bulunur? Böyle bir soru, örgütsel gelişim için duygusal zekânın gücünden yararlanmak isteyen herkes için özellikle önemlidir. Şekil 4 örgütlerdeki sistemi açıklamaya yönelik geniş faktörleri içeren bir model sunmaktadır. Bireylerin ve grupların duygusal olarak daha zeki olmalarına yardımcı olmak isteyenler bu modeli başlangıç noktası olarak kullanabilirler.

Goleman'ın (1995) konuyla ilgili ilk kitabında belirttiği gibi, duygusal zekâ öncelikle ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkar. Aynı zamanda duygusal zekâ, ilişkilerin kalitesini de etkiler. Kram ve Cherniss (2001) hem resmi olarak düzenlenmiş ilişkilerin hem de doğal olarak ortaya çıkan ilişkilerin örgütlerde nasıl şekillendiğine dair duygusal zekâ literatürüne katkıda bulunmaktadır. İlişkiler, bu amaç için kurulmamış olsalar bile insanların duygusal olarak daha zeki olmalarına yardımcı olabilir. Model, nihayetinde organizasyonlarda duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik herhangi bir girişimin ilişkilere bağlı olacağını öne sürüyor. Resmi eğitim bile müdahaleler veya insan kaynakları politikaları, organizasyondaki bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler üzerindeki etkileri yoluyla duygusal zekâyı etkileyecektir.

Şekil 4'te üç organizasyonel model görülmektedir. Bu faktörlerin her biri, ilişkiler üzerindeki etkisiyle duygusal zekâyı etkiler ve her faktör diğer ikisini etkiler. Örneğin, Goleman (1995), duygusal zekânın örgütteki örgütsel liderliğin örgüt iklimi üzerindeki etkisi aracılığıyla nasıl ortaya çıktığını anlatmaktadır. Aynı zamanda, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme ve yönetim performansına ilişkin insan kaynakları işlevleri, liderlik duygusal zekâ üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, liderlik de insan kaynaklarının ne ölçüde başarılı olacağını etkileyecektir. İşlevler, organizasyon üyelerinin duygusal zekâlarını artırmalarına yardımcı olmada etkilidir. Duygusal zekâdan yoksun liderler, diğerlerinde duygusal zekâ gelişimi için zayıf modeller sunarlar ve duygusal zekâyı etkili bir şekilde ilerletme çabaları için gerekli olan desteği ve teşviki sağlamaları pek olası değildir.

Şekil 4 uygulama için iki önemli çıkarım ortaya koymaktadır. İlk olarak, örgüt üyelerinin duygusal zekâsını geliştirmeye yönelik herhangi bir çaba, bu üyeler arasında doğal olarak oluşan ilişkileri etkilemediği sürece, sonuçta başarısız olacaktır. Örneğin, resmi, işletme dışı eğitim programları katkı açısından büyük bir değere sahip olabilir, ancak yalnızca kalıcı değişikliklere

yol açarlarsa örgütlerde kişilerarası ve gruplar arası ilişkilerde farklılık ortaya koyabilmektedir. İkinci önemli çıktı ise, modelin yalnızca bir kısmına odaklanan müdahalelerin muhtemelen çok etkili olmayacağıdır. Bu nedenle, örneğin, örgüt üyelerinin duygusal olarak daha zeki olmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir eğitim programı, modelin yalnızca bir bölümünü, yani insan kaynakları fonksiyonlarını hedef aldığı için, kendi başına sınırlı bir değere sahip olacaktır. Bu tür eğitim çabaları, ancak örgütsel liderlik ve kültür onları desteklerse başarılı olacaktır (Cherniss, 2001, s. 9).



Şekil 4. Organizasyonel etkililik modeli (Cherniss, 2001, s.8)

Tüm modeller mutlaka eksiktir. Bu, kuruluşlarda bireysel ve grup duygusal zekâsının gelişimine katkıda bulunan önemli güçlerin hepsini olmasa da bazılarını yakalar. Örneğin, Boyatzis'in (2001) ve Kram ve Cherniss'in (2001) de belirttiği gibi, bireylerin organizasyonda duygusal zekâlarını geliştirmek için katıldıkları eğitimler ve diğer etkinlikler kendilerini daha olumlu ve pozitif olabilmelerini sağlamaktadır. Verdikleri değerlerin terfi çabalarına verdikleri tepkileri etkileyen değerleri, özlemleri ve gelişim geçmişlerini getirir. Bu model, yalnızca bir örnek vermek gerekirse, insan kaynakları işlevlerinin örgütsel insan kaynakları düzeyini etkileyebileceği zengin ve karmaşık yolları önermeye başlamaz.

4.3. Duygusal Yeterlilik

“Karma modeller” ile daha fazla ortak noktayı paylaşan ancak duygusal zekânın katı bir kavramsallaştırmasının ötesine geçen başka bir yaklaşım, duygusal zekâ (bir yatkınlık yeteneği) ile duygusal yeterlilikler (öğrenilmiş yetenekler) arasında farklılaşmayı savunur (Boyatzis, 1982; Goleman, 2001). Goleman (1998), çok sayıda vaka çalışması, anekdot anlatımı ve değerlendirme çalışmasına dayanarak, başarılı yöneticileri başarısız

yöneticilerden ayıran temel niteliklerin duygusal zekânın altında yatan (veya muhtemelen içinde yer alan) yeterlilikler olduğu sonucuna varır. Başarısız yöneticiler, görünüşe göre, bilişsel yeteneklerdeki ve teknik uzmanlıktaki güçlülüğe rağmen daha zayıf duygusal kontrole sahipler.

Bu formülasyona göre duygusal zekâ, güdüler, özellikler ve kişinin kendi imajının yönleri gibi özellikleri kapsar. Kısacası duygusal zekâ, belirli duygusal tepkileri öğrenmede yetenekli olma potansiyelini belirler. Buna karşılık, duygusal yeterlilikler duygusal zekâyâ dayalı öğrenilmiş yeteneklerdir ve işte üstün performansla sonuçlanır (Goleman, 2001). Bireyin belirli duygusal yetkinlikleri veya becerileri (örneğin, atılganlık, hizmet yönelimi, inisiyatif) elde etmek için gerekli olan temel çevresel deneyimlere veya öğrenme durumlarına ve uygulamalarına maruz kaldığının garantisi yoktur (Zeidner vd., 2004, s. 377). Duygusal zekâ, bir kişinin işle ilgili pratik duygusal ve sosyal becerileri öğrenme potansiyelini belirleyebilirken, o kişi tarafından sergilenen duygusal yeterliliklerin düzeyi, o potansiyelin ne kadarını gerçekten gerçekleştirdiğini gösterir. İşle ilgili becerilerin öğrenilmesine yardımcı olan ve duygusal zekâyı iş başındaki yeteneklere çeviren duygusal yeterliliklerdir. Örneğin, bir başkasının durumuyla gerçekten empati kurabilmek için, şefkatli ve şefkatli bir danışmanlığa, etkili psikoterapiye dönüşen belirli empatik becerileri öğrenmiş olmak gerekir (Cherniss, 2001; Goleman, 2001).

Bu genel çerçeve içinde, mesleki ortamlarda başarı için çok sayıda yeterliliğin kritik olduğu iddia edilmiştir (Boyatzis vd., 2000). Örneğin, Goleman (1998), çeşitli mesleki bağlamlarda etkili performans için gerekli olan 25 farklı yeterliliği listeler. Bu nedenle, banka memurları ve din adamları için gizliliğin önemli olduğu lanse edilirken, psikoterapistler, sosyal hizmet uzmanları ve evlilik danışmanları için güven ve empati hayati görünmektedir. Çeşitli mesleki ortamlarda kritik öneme sahip olduğu iddia edilen belirli yeterlilikler arasında şunlar yer almaktadır (Zeidner vd., 2004, s. 378):

Duygusal öz-farkındalık. Bu yeterlilik, duyguları tanımlamayı ve duyguların kişinin hedefi, düşünceleri, davranışları ve başarılarıyla nasıl ilişkili olduğunu anlamayı içerir (Goleman, 1998; Weisinger ve Cali, 1999).

Kişinin kendi duygularını düzenlemesi (stabil hale getirmesi). Bu yeterlilik, uygun görüldüğünde hoş ve nahoş duyguları kasıtlı olarak ortaya çıkarmayı ve sürdürmeyi, olumsuz etkiyi etkili bir şekilde yönlendirmeyi ve olumsuz duygusal patlamaları ve dürtüleri dizginlemeyi içerir (Boyatzis, 1982; Goleman, 1998).

Duyguların sosyal farkındalığı ve başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlama ve onlara sempati duyma ve başkalarının dile getirilmeyen duygularına karşılık verme (Goleman,1998; Salovey ve Mayer, 1990).

Başkalarındaki duyguları düzenlemek. Bu yeterlilik, başkalarını etkilemeyi, başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmayı ve çatışmaları yönetmeyi içerir (Weisinger ve Cali, 1999).

Güven ve dürüstlüğü içeren karakter (Goleman, 1998; Weisinger, 1998). Yukarıdaki çerçeve elbette eleştirisiz değildir. Bu nedenle bazı araştırmacılar için “yetkinlikler” kafa karıştırıcı ve muğlak bir kavramdır. Aslında, belirli yeterliliklerin daha kapsayıcı duygusal zekâ kavramıyla nasıl ilişkili olduğu belirsizdir. Ayrıca, bir dizi özel yeterliliğin bu yönlerin her birinin içine ne ölçüde yerleştirilebileceği şu anda belirsizdir. Bu nedenle, dürtü kontrolü, başarı motivasyonu ve uyum yeteneği gibi belirli yeterlilikler, kendi içindeki duyguların düzenlenmesi kapsamında toplanırken, çatışma çözme, takım çalışması, vizyoner liderlik ve iletişim becerileri, başkalarındaki duyguların yönetimi içinde yer alır (Goleman, 2001). Tüm bu kavramları duygusal zekâ bayrağı altına yerleştirmek, Mayer ve diğerlerinin (2000) bu yapıyı bir “gölge değişken” olarak görmesinin rolünü açıklığa kavuşturmaktadır. Duygusal zekâyı birçok açıdan taklit eden, ancak kavramsal ve literatürel olarak farklı görünen bir değişkendir.

Duygusal zekâ alanı henüz yeni olduğu için, yukarıda bahsedilen kavramların çoğu örgüt psikolojisinde bir süredir çalışılmaktadır. Bununla birlikte, bu yaklaşım hakkında nihai bir yargıya varmak mümkün görünmemektedir. Bir yandan, önceki kavramların her birini duygusal zekâ (veya yeterlilikler) biçimleri olarak yeniden kavramsallaştırma süreci, anlaşılabilirliğe yol açabilir. Öte yandan, farklı ancak muhtemelen birbiriyle ilişkili yeterliliklerle uğraşmak, araştırma ve pratik amaçlar için daha izlenebilir olabilir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Duygusal zekâ, iş performansının önemli bir belirleyicisidir ve araştırmalar duygusal zekânın eğitim yoluyla geliştirilebileceğini göstermektedir. Örneğin, bir çalışma, duygusal yeterlilik eğitimi almış yöneticilerin yanında çalışan finansal danışmanların performansını, bu eğitimi almayan yöneticilerin yanında çalışan kişilerle karşılaştırmıştır. Eğitimli bir yöneticinin yanında çalışan danışmanlar, işlerini büyütmeyi başardılar. Eğitim almamış bir yöneticinin emrinde çalışan danışmanlara göre daha yüksek oranda duygusal zekâsını geliştirmeyi amaçlayan programların duygusal zekânın

öz-farkındalık, öz-düzenleme, başkalarının farkındalığı ve başkalarının düzenlenmesi boyutlarını hedeflemesi gerekir. Örneğin, bir grup birey için en önemli eğitim önceliği öz farkındalığı geliştirmek olabilir; bir diğeri için öz düzenlemeyi geliştirebilir (Sadri, 2011, s. 85).

Belirli bir eğitim grubu için her bir yetkinliğin öncelik düzeyinin değerlendirilmesi önemli bir ön program adımıdır. Bu, potansiyel katılımcılarla beyin fırtınası yaparak veya eğitmenen önce geçerli ve güvenilir bir duygusal zekâ aracını doldurmalarını sağlayarak gerçekleştirilebilir.

Teori tarafından önerilen duygusal zekânın potansiyeli arasındaki karşıtlık, bir yandan ve meta-analizlerde rapor edilen sonuçlar duygusal zekâ yeteneği açısından dikkat çekicidir. Bunu anlamlandırmak için bariz bir çelişki olsa da, yetenek modelinin ve ona dayalı performans ölçütlerinin, nispeten dar bir dizi duygusal beceriyi kapsamaktadır. Duygusal zekâyı ölçme eğilimi bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mayer ve diğerlerinin (2016) duygusal zekâyı ölçme konusundaki araştırmaları öne çıkmaktadır. Araştırmacılar duygusal zekâyı bir davranış değil bir yetenek olarak tartıştılar. Davranış, zekânın ötesinde kişilik, motivasyon ve bağlamsal faktörler dahil olmak üzere birçok faktörden etkilenebilir. Bununla birlikte, gerçek davranış muhtemelen daha fazla ilgi çekecektir. Yöneticilerin duygusal zekâ kavramının arkasındaki mantığı daha iyi anlamaları ve daha geniş bir bakış açısı ile bakmaları gerekmektedir.

Duygusal zekâyı anlamlandırmak için duygusal tepkisellik ve düzenlemeyle bağlantılı olan kişilik eğilimlerini göz önünde bulundurmaktır önemlidir. Bu nedenle bazı yazarlar (Kaplan vd., 2009) iş performansı ile duygusal zekânın çok yönlü yapısını (ayırt edici mizaç, bilgi işleme, duygu düzenleme ve kazanılan beceriler) (Matthews vd., 2012) incelemektedirler.

Duygusal zekâyı çoğu akademisyen geniş bir zekâ olarak değil sosyal zekâ gibi görmektedirler. Aynı zamanda duygular hakkında akıl yürütmeyi de içeren diğer zekâ alanlarıyla örtüştürmek gerekmektedir. Örneğin, farklı iletişim kanallarını (örneğin duyguların yüz ifadesine karşılık sesli ifadesi) ve farklı hedefleri (bireylere karşı gruplar) içeren sözel olmayan şifre çözme becerileri, yalnızca zayıf bir şekilde birbiriyle ilişkilidir. Bu duygu tanıma, bir duygusal zekânın boyutu, parçalanmış bir yetenek alanıdır. Kişilerarası duygusal zekânın önemli bir alt boyutu olan duygu düzenleme de sosyal zekâ ile örtüşen çok farklı alt becerileri kapsar. Duygusal zekânın yapısına ilişkin bu tür sorular çözülene kadar netleştirilmiştir. Uygulayıcılara puan profillerini incelemeleri tavsiye edilir, tek bir küresel duygusal zekâ puanı yerine bir dizi beceriye dayalıdır. Küresel puanlar daha az bilgilendiricidir

ve beceriler arasındaki farklılıkları maskeleyebilir değerlendirme ve eğitim amaçları için önemlidir (Lopes, 2016, s. 317).

Yetenek kullanarak duygusal zekâyı değerlendirmenin zorluklarını ölçümlemek, duyguları yönetmeye yönelik en iyi bilinen testlerin durumsal yargılama testleri olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir (örneğin, bkz. MacCann ve Roberts, 2008; Mayer vd., 2016). Sınava giren kişilerin, varsayımsal durumlara verilen farklı tepkilerinin etkililiği derecelendirildiğinde kendilerine sınırlı bilgi verilmektedir. Bu tür testler, çeşitli stratejilerin etkinliği hakkındaki genel bilgileri değerlendirir. Stres altında bunları uygun şekilde yasalaştırma kapasitesinden ziyade, gerçek hayatta bilinçli farkındalığın altında çalışan otomatik düzenleme stratejilerini gözden kaçırmaktadırlar. İfade etme yeteneğini ihmal eden kişiler etkili bir şekilde, insan iletişiminin anahtarı olan ve çoğu şeyi gözden kaçıran duyguları sosyal bir bağlamda yönetmenin karmaşıklığını ortaya koymaktadır (Lopes, 2016, s. 318).

Sonuç olarak duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin yaratıcılığının ve örgüt içindeki performanslarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Boyatzis, R. E. (2001). How and why individuals are able to develop emotional intelligence. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 234-253). Jossey-Bass.
- Boyatzis, R., Goleman, D. ve Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. In R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). Jossey-Bass. https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_article.pdf
- Bunker, K. A. (1997). The power of vulnerability in contemporary leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(2), 122-136. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.49.2.122>
- Bunker, L. N. ve Kucheria, V. N. (2016). Emotional, intelligence as a moderator of work performance among customer support executives. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 7(12), 258-266.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. In Proceedings of the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA. https://www.researchgate.net/publication/228359323_Emotional_intelligence_What_it_is_and_why_it_matters
- Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 3-12). Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1999). Assessment in context. In P. Murphy (Ed.), *Learners, learning and assessment* (pp. 90-117). Paul Chapman Publishing. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=wHulDJKbTVQC&oi=fnd&pg=PA90&dq=Gardner,+H.++\(1999\).+Assessment+in+context.+Learners,+learning+and+assessment,+7,+90-117.&ots=-nIrZqug2X1&sig=461wHVV85Nn2HKb8FtH5Y3l8XtQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=wHulDJKbTVQC&oi=fnd&pg=PA90&dq=Gardner,+H.++(1999).+Assessment+in+context.+Learners,+learning+and+assessment,+7,+90-117.&ots=-nIrZqug2X1&sig=461wHVV85Nn2HKb8FtH5Y3l8XtQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books. <https://asantelim.files.wordpress.com/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. BantamBooks. <https://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/danielgolemanemotionalintelligencenotes.pdf>
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/emotional_intelligence_-_issues_in_paradigm_building.pdf

- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N. ve Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A metaanalytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kram, K. E. ve Cherniss, C. (2001). *Developing emotional competence through relationships at work*. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 254-285). Jossey-Bass.
- Levenson, R. W. ve Gottman, J. M. (1978). Toward the assessment of social competence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46(3), 453-462. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.46.3.453>
- Lopes, P. N. (2016). Emotional intelligence in organizations: Bridging research and practice. *Emotion Review*, 8(4), 316-321. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1754073916650496>
- Matthews, G., Zeidner, M. ve Roberts, R. D. (2012). Emotional intelligence: A promise unfulfilled? *Japanese Psychological Research*, 54(2), 105-127. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5884.2011.00502.x>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales. In R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-015>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2007). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT™) [Database record]. *APA PsycTests*. <https://doi.org/10.1037/t05047-000>
- Sadri, G. (2011). Emotional intelligence: Can it be taught. *Inquiry*, 15(3), 197-215. <https://wendyjocum.com.au/wp-content/uploads/2014/02/EI-can-be-taught.pdf>
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. In *Knowledge solutions* (pp. 329-339). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37
- Stewart, A. M. (1983). Book reviews: The competent manager-a model for effective performance Richard E. Boyatzis Wiley, 1982, Isbn 0 471 09031

X. *Management Education and Development*, 14(2), 144-147. <https://doi.org/10.1177/135050768301400208>

Weisinger, H. ve Cali, R. L. L. (1999), Emotional intelligence at work: The untapped edge for success. *Performance Improvement*, 38(6), 39-42. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380611>

Zeidner, M., Matthews, G. ve Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>