

**MODERN YAKLAŞIMLAR IŞIĞINDA DEĞİŞEN DUYGU-ZEKA
İLİŞKİSİ ve DUYGUSAL ZEKA**

Emotional Intelligence: The Changing Relationship of Emotion-Intelligence
Under Modern Approaches

**Ulaş Çakar
Yasemin Arbak**

Öz

Çalışmanın temel amacı günümüz örgütleri için oldukça önemli bir kavram olan duygusal zeka kavramını duygu-zeka ilişkisinin tarihsel gelişimi ışığında bütünlük bir çerçevede irdelemektir. Duygusal zeka kavramını inceleyen bir çok çalışma bulunmakla birlikte bu çalışmaların duygu ve zeka kuramları ile duygu zeka ilişkisine ilişkin tarihsel perspektif çerçevesinde yeterince irdelenmemiş olması konunun geniş bir açıdan incelenmesi önündeki önemli engellerden birini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yapılan geniş literatür taraması ışığında çalışmada öncelikle duygu, zeka kavramları, bu kavramlara ilişkin yaklaşımlar incelenmekte, antik Yunan'dan bu yana süregelen akıl-duygu mücadelesi, bu mücadelenin altında yatan temel varsayımlar, aklın tartışılmaz egemenliği ve bu egemenliğin sarsılmasıyla ortaya çıkan duygusal zeka kavramı tartışılmaktadır. Daha sonra oluşturulan kuramsal çerçeve kapsamında bugüne kadar duygusal zeka kavramını farklı yaklaşımlar ile ele almış dört ana model, bu modelleri oluşturan temel kavramlar, varsayımlar, boyutlar ve kullanılan ölçüm araçları detaylı bir biçimde incelenmektedir. Çalışmada son olarak duygu-zeka ikileminin örgütsel yansımaları ve duygusal zekanın günümüz örgütleri için önemi üzerinde durulmaktadır.

Anahtar kelimeler: duygu, zeka, duygusal zeka,akılcılık efsanesi, örgütlerde duygu.

Abstract

Main goal of the study is to examine the concept of emotional intelligence in an integrated framework that considers historical evolution of emotion-intelligence relation. Even though there are many studies examining emotional intelligence, these studies' lack of historical perspective of emotion and intelligence theories and emotion-intelligence relation, becomes one of the

main obstacles of examining the subject in depth. In order to overcome this obstacle, this study is based on a comprehensive literature survey that examines emotion-intelligence concepts, theories on the concepts, the struggle of these two since the Ancient Greece. This struggle's main assumptions, rationality's indisputable dominance and emotional intelligence concept that is formed by the decline in this dominance are also evaluated. Then four main emotional intelligence models, the main concepts, assumptions, dimensions and measurement instruments that underly the models are examined in a theoretical framework. Finally, the organizational impacts of emotion-intelligence dilemma and importance of emotional intelligence for today's organizations is examined.

Key words: emotion, intelligence, emotional intelligence, myth of rationality, emotion in organizations

Batı düşüncesinde antik Yunan döneminden bu yana akıl-duygu çatışması en önemli tartışma konularından birisi olmuş ve bu tartışmaların sonucu çoğu zaman aklın egemenliğine duyulan inanç pekişmiştir (Atabek, 2000, Mayer vd., 2000a, Moss, 2001, Sartorius, 1999). Duyguların insana zarar vereceği ve iyi bir yaşam sürebilmenin yolunun yalnızca akıl ve mantığın kullanılmasıyla mümkün olduğu düşüncesi Stoacılarla başlayıp, hıristiyan felsefesinde duyguların mutlaka kontrol edilmesi gereken şeytani unsurlar olduğu düşüncesiyle devam etmiştir. Rönesanstan itibaren ise aklın iyi, doğru ve güçlü olan her şeyi sembolize ettiği ve duyguların da insanın zayıflıklarını göstermekte olduğu düşünölmeye başlanmıştır. Her ne kadar sonraki dönemlerde özellikle romantik akım duygulara gereken önemi vermeye çalıştıysa da sanayi devriminden itibaren aklın duygular üzerindeki mutlak egemenliği toplum için sorgulanmasına gerek bile duyulmayan bir gerçek olmuştur. Bu yüzden akılcılığın bütün sorunların çaresi olduğu ve duyguların akılcılığa engel unsurlar olduğu inancına dayanan akılcılık efsanesi insanların bilinçlerine yerleşmiştir (Robbins, 2000). 20. yüzyılın başlarında psikoloji alanındaki gelişmeler doğrultusunda duygusal tepkiler ve davranışlar bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır ancak bu çalışmalar aklın egemenliğinin gücünü sarsmaya yetmemiştir (Freshman & Rubino, 2002). Akılcılık efsanesinin bu gücü, 1960'lı yıllardan itibaren Batı insanının aklın egemenliğine karşı çıkararak duyguları özgürce ifade etmeye yönelik sosyal tepkiler ortaya koymasını büyük ölçüde etkilemiştir. Bilimsel alanda meydana gelen son dönemdeki gelişmeler ise (Damasio, 1999) insanın duygularının düşünsel faaliyetlerinden ayrı olmadığını ve insanın yaşamını devam ettirebilmesi açısından hayati öneme sahip olduğunu göstermiştir.

Bu sosyal ve bilimsel gelişmelerin ışığında 1990'ların başlarında Mayer ve Salovey duygusal yeteneklerin de zihinsel bir yetenek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımın getirdiği en önemli yenilik duyguları değişmesi zor olan kişisel özellikler olarak değil, geliştirilebilir yetenekler şeklinde ele almasıdır (Freshman & Rubino, 2002). Bu yetenekleri içeren duygusal zeka adını verdikleri kavram kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içermektedir. Bunu izleyen dönemde konuyla ilgili bilimsel incelemeler yapılmaya ve konu akademik platformlarda tartışılmaya başlanmıştır. 1995 yılına gelindiğinde Daniel Goleman'ın çıkardığı "*Duygusal Zeka, Neden IQ'dan Önemlidir?*" kitabıyla beraber duygusal zeka kavramı kamuoyunun da ilgisini çekmiş ve sosyal bir trend olarak da yayılmaya başlamıştır.

Aklın bunca yıl süren egemenliğinin bugün yeniden sorgulanmaya başlanmasının ve duyguların gitgide önem kazanmasının ardındaki temel neden "*değişim*"dir. Günümüzde her gün meydana gelen sayısız değişim, insanların gelecekte neler olacağını tahmin edebilmesini neredeyse imkansız hale getirmektedir. Özellikle son on yıllık dönemde internet ve mobil iletişim olanakları gibi teknolojik gelişmeler insanların gündelik hayatlarında bile büyük değişimler meydana getirmektedir. Bu gelişmelerin hızı insanların bu gelişmelere uyum sağlamasını zorlaştırarak ahlaki ve sosyal sorunlara yol açmanın yanı sıra insanların üzerinde duygusal açıdan çok fazla baskı yaratmaktadır. İnsan, kendi aklını temel alarak yarattığı teknolojinin içinde kendisini giderek daha çok yabancılaşmış hissetmektedir. Çünkü insanlığın gelişme sürecine bakıldığında tam olarak akılçılık yanı oluşmuş, modern insanın 6 milyon yıllık insanlık tarihinin son 150,000 yılında ortaya çıktığı görülmektedir. Daha da önemlisi bu 150,000 yıllık dönemin içinde çok daha yakın bir dönem olan tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmesinin üzerinden sadece 9 kuşak, sanayi toplumundan sanayi sonrası topluma geçilmesinin üzerinden ise yaklaşık olarak 1 kuşak geçtiği görülmektedir. (Massey, 2002). Bu durum günümüz insanının biyolojik altyapısının zorlanmasına yol açmakta ve beraberinde mevcut şartlardan mutsuzluk, isteksizlik, endişe gibi olumsuz duyguları doğurmakta ve kimi durumlarda psikolojik rahatsızlıklara bile yol açabilmektedir. Böyle bir ortamda duygusal zeka gibi kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan bir zihinsel becerinin irdelenmeye başlaması son derece isabetli olmuştur.

Bu çalışma, duygu ve zeka konularını tanımlayarak, bu kavramların ve aralarındaki ilişkinin tarihsel gelişimini irdelemeyi, örgütler içinde duyguların yerini ifade etmeyi ve temel duygusal zeka modellerini açıklamayı, hedeflemektedir. Çalışma duygu ve zeka arasındaki ilişkiyi batının tarihsel

gelişimine dayalı olarak inceleyecektir, çünkü aklın egemenliği dünya görüşünün oluşup yayıldığı yer batıdır. Dünyanın pek çok diğer kültüründe (özellikle doğu kültürlerinde) duyguları öne alan yaklaşımlar daha egemen olmakla beraber bu kültürler bile diğer kültürlerle olan ilişkileri ve yaşadıkları ekonomik ve sosyal gelişmeler sonucu aklın egemenliği görüşüyle etkileşmektedir.

Duygusal Zekanın tam olarak irdelenebilmesi için öncelikle onu oluşturan iki temel kavramın; duygu ve zekanın tanımlanması gerekmektedir.

ZEKA

Psikoloji alanında çalışan uzmanlar zekayı oluşturduğunu düşündükleri yeteneklerden yola çıkarak pek çok farklı tanımını yapmışlardır(Budak, 2000, Rau, 2001, Sutarso, 1998). Bu tanımlar içinde buldukları dönem ve kültürden etkilendikleri gibi beyin ve beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmelerden de etkilenmektedirler. Zeka tanımının içinde bulunulan dönemden nasıl etkilendiğini akademisyenlerin zekayı nasıl tanımladıkları üzerine 1921 ve 1986 yıllarında yapılmış olan iki çalışmanın sonuçlarına değinerek görebiliriz (Sutarso, 1998). 1921 yılında akademisyenlere yapılan çalışmanın sonuçları, akademisyenlerin zekayı oluşturan temel yeteneklerin problem çözme-karar verme gibi üst düzey beceriler, öğrenebilme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği olduğunu düşündüğünü göstermektedir. 1986 yılındaki çalışmada ise zekayı oluşturan yetenekler üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetici süreçler olarak sıralanmaktadır. Buradan da görüldüğü gibi zeka tanımı üst düzey beceriler gibi temel bir yeteneği içerse de diğer boyutları açısından zaman içinde büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Benzer zeka kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Batı kültüründe; hızın zekanın temel bir ögesi olduğu düşünülürken, Çin kültüründe ise kişinin kendini tam olarak bilebilmesi zekanın temel bir ögesi olarak ele alınmaktadır (Rau, 2001). Beyin ve beynin işleyişi konusundaki son dönemdeki araştırmalar ise zekanın entegre bir kavram olduğu; fiziksel süreçlerden ve duygulardan bağımsız olamayacağı yönündedir (Damasio, 1999). Örneğin; zeka etkinliklerinin meydana geldiği yer olan zihin klasik tanımda “*canlının duygu ve davranışlar dışındaki ruhsal süreç ve etkinliklerinin bütünlüğü*” (TDK, 1988) olarak betimlenmektedir. Fakat; Damasio(1999) zihni pek çok farklı parçaların etkinliklerden ve bunların birleşerek oluşturduğu bir çok sistemin birlikte işleyişinden doğan bir kavram olarak tanımlamaktadır ve bu süreçte duyguların önemini nörolojik verilerle ortaya koymuştur. Zekanın tanımını etkileyen bu unsurlar dikkate alındığında günümüzün gerekleri açısından belki de en uygun Wechsler’in (Feldman, 1996) tanımıdır. Wechsler’e göre zeka dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir.

DUYGU

Psikoloji alanında duygu kavramının, zeka kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram olduğu görölmektedir (Ashforth & Humphrey, 1995; Frijda, 1988); Konrad & Hendl, 2001, Smith II, 2000). Bu tanımların bazılarını örneklendirmek konuyla ilgili yapılmış olan tanımların çeşitliliğini gösterecektir. Feldman (1996) duyguyu “*Mutluluk, umutsuzluk ve hüüzün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler*” olarak tanımlamaktadır. Scherer ise, duyguların en önemli fonksiyonlarını üç temel grupta toplamaktadır (Feldman, 1996); bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek, sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak. Ashforth ve Humphrey (1995) ise duygunun öznel bir durum olduğunu ifade ederek, duyguların temel duygular, sosyal duygular gibi gruplardan olduğunu vurgulamışlardır.

Göröldüğü gibi, duygu tanımları büyük bir çeşitlilik göstermektedir. Duygusal zeka tanımını ilk olarak ortaya koyan Mayer ve Salovey bu çeşitliliğin yaratacağı sakıncalardan yola çıkarak geniş kapsamlı bütünlüşük bir tanım yapmışlardır. Yazarlara göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir (Mayer & Salovey, 1990) ve kişinin fizyolojik tepkileri gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki gösterirler (Mayer vd, 1999).

Duygu kavramı içinde hisler ve ruh hali Sgibi kavramları da içermektedir. Duygu(emotion) birine ya da bir şeye yöneltilen yoğun hislerdir, fakat ruh hali (mood) ise duygulardan daha az yoğundur ve doğrudan bir uyarıcıdan yoksundur. Hisler ya da ruh halini ayrı olarak ele alıp bunları etkileşimlerini inceleyen çalışmaları da bulunmakla beraber, bu çalışmanın teorik kapsamı açısından duygular ifadesini kullanırken, hisler ve ruh hali ortak olarak ele alınacaktır.

ZEKA KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR

Zeka'nın tanımlanmasında da görölebileceği üzere zeka pek çok değişik şekilde tanımlanan tartışmalı bir kavramdır. Bu konuda Sternberg(1999) zekanın bilim ve yarı-bilim arasındaki sınırdaki durduğu için bilimsel psikolojinin üvey evladı konumunda bulunduğunu ifade etmiştir. Bu sorunlardan dolayı uzmanlar bilimsel yanın baskın olmasını sağlayacak objektif bir ölçü geliştirmek için çalışmışlar ve zeka testlerini geliştirmişlerdir.

Zeka testleri bir kişinin zeka seviyesini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçüm aracından oluşmaktadır. Bu testlerin en çok bilinenlerinden birisi olan Zeka Katsayısı (IQ) testi kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceleyerek zekayı işlemsel olarak tanımlayabilmektedirler; nitekim, Konrad ve Hendl (2001) zekayı, zeka testinin ölçtüğü olgu olarak tanımlamıştır. IQ testleri, özellikle 20. yüzyılın iş dünyasında bireylerin zekasını değerlendirmek için temel bir araç olarak görülmekteydi (Cooper & Sawaf, 2000). Fakat zaman içinde zeka testlerinin, özellikle IQ testinin bireyin zekasını ölçme konusundaki yeterliliği bilimsel olarak tartışılmaya başlanmıştır. Öncelikle, zeka testlerinin çoğunluğu psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığından psikolojik açıdan sağlıklı insanların incelenmesindeki güvenilirlikleri tartışmalıdır. Diğer önemli bir nokta ise, değişik kültürel alt yapılardan gelen insanların aynı IQ testini farklı şekilde algılamasıdır. En temel sorun ise, zeka testlerinin kişinin yaşam performansını tahminlemede yetersiz kalmalarıdır. (Goleman, 2000a). Yapılan bir çok çalışma IQ değeri yüksek kimi bireylerin son derece başarısız, IQ değeri vasat kimi bireylerin ise son derece başarılı olabildiğini göstermektedir (Goleman, 2001, Goleman, 2000a, Smith II, 2000). Benzer IQ'ye sahip bireyler incelendiğinde ise bireylerin çevreyle başa çıkabilmek açısından farklılıklar gösterdikleri ve bunun onların performanslarını etkilediği görülmektedir (Crowe-Fraley, 1999). Sternberg'in "Başarılı Zeka" (1996) adlı eserindeki bulgular ise IQ'nun gerçek yaşamdaki başarının %4'üyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bütün bu bahsedilen sorunların ışığında, 20. yüzyıl boyunca psikologlar alternatif zeka modelleri geliştirmişlerdir. Bu modelleri oluştururken amaçları, bahsedilen temel sorunların etkilerini azaltmak ve zekanın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemektir. Bunların en önemlileri sosyal zeka modeli, çoklu zeka modeli, pratik zeka modeli'dir.

Sosyal zeka modeli, zekayı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk modeldir. Thorndike 1920'de zekanın soyut ve mekanik zeka türlerinin yanı sıra sosyal zeka olarak adlandırdığı ayrı bir bileşene sahip olduğunu ifade etmiştir (Goleman, 2001). Yazar, sosyal zekayı "...erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi-insan ilişkilerinde bilgece davranma." olarak tanımlamıştır (Walker & Foley, 1973). Bu tanım içeriği itibarıyla duygusal zeka kavramına bir temel oluşturmuştur. Thorndike'in ardılları sosyal zeka modelinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Vernon (Walker & Foley, 1973, Rau, 2001) yaptığı tanıtımda Thorndike'in ortaya koyduğu iki boyutu insanlarla iyi geçinme, toplum içinde rahat olma, insanların hareket ve ruh hallerine hassasiyet, diğer insanların kişilik özelliklerini anlayabilme şeklinde açmıştır. Sternberg (Goleman, 2001) ise sosyal zekanın akademik başarıdan ayrı bir anlamı olduğunu ve hayatın pratik yanıyla insanın başa çıkabilme yeteneğini

içerdiğini belirtmiştir. Sosyal Zeka; alternatif bir zeka modeli geliştirme açısından önemli olmakla beraber, ölçülmesi zor bir kavramdır.

Gardner ise IQ'nun tek bir standart faktör olarak kabul edildiği zeka anlayışının, zeka gibi karmaşık bir kavramın değerlendirilmesinde “mikroskobik” bir yaklaşım olduğunu ifade ederek (Crowe-Fraley,1999) 8 boyutlu bir çoklu zeka modeli oluşturmuştur (Sternberg,1999);

- 1) Dilbilimsel(Linguistic) Zeka
- 2) Mantıksal-Matematiksel(Logical-Mathematical) Zeka
- 3) Uzamsal(Spatial) Zeka
- 4) Müzikal (Musical) Zeka
- 5) Vücutsal-Devinduyumsal (Bodily-Kinesthetic) Zeka
- 6) Kişiler Arası (Interpersonal) Zeka
- 7) Kişisel (Intrapersonel) Zeka
- 8) Natüralist (Naturalist) Zeka

Bu temel model hala gelişmekte olan bir modeldir ve Gardner en son olarak ruhsal (spiritual) zeka ve varoluşsal (existential) zeka adını verdiği iki zeka boyutunu da aday zeka olarak modele yerleştirmiştir. Bu zeka boyutları pek çok alt grupları içermekte ve de hepsi birbiriyle etkileşim içinde bulunmaktadır. Gardner, böylelikle zekanın pek çok değişik parçadan oluşan bir bütün olduğunu vurgulamak istemiştir. Gardner'in çoklu modelindeki zeka boyutlarından kişiler arası zeka ve kişisel zeka Duygusal Zeka kavramının bazı özelliklerini içermektedir; kişiler arası zeka; kişinin diğerleriyle ilişki kurma becerileridir (Örneğin; diğerlerinin ruh halleri, motivasyonları ve amaçlarına karşı hassas olmak). Kişisel zeka ise kişinin iç yapısını bilmesi; kendi his ve duygularına ulaşabilmesidir. Gardner'in çoklu zeka modeli, zekanın çok boyutluluğunu vurgulamak açısından yararlı olmakla birlikte bu modeli destekleyen bir deneysel çalışma yoktur(Sternberg, 1999). Bunun da temel nedeni, Gardner'ın modelinin sayısal veriler ya da istatistiğe değil antropolojik argümanlara dayanmasıdır (Sutarso, 1998).

Thorndike ve Gardner gibi, Sternberg IQ'nun akademik zekayı tanımlamaya yönelik olduğunu ifade etmiş ve kişinin yaşamının diğer boyutlarını tanımlamakta yetersiz kaldığını belirtmiştir. Yazarın oluşturduğu alternatif zeka modeli “pratik zeka” olarak adlandırılmıştır (Feldman,1996). Sternberg(1999) akademik zekanın bilişsel yöntemlerle öğrenilen bilgilere dayandığını savunmaktadır. pratik zekanın ise çoğunlukla tecrübe ve modellemeyle öğrenildiğini savunmuştur. Yazar modelinin savunmasını pratik problemlerin akademik problemlerden farklılıklarını ortaya koyarak yapmaktadır. Pratik problemler; çok iyi tanımlanmamışlardır, başkaları tarafından formüle edilmemişlerdir, ihtiyaç duyulan bilgilerin tümünün

başlangıçta bulunması enderdir, nadiren tek bir doğru cevapları vardır, eğer varsa da hiçbir zaman bilinemeyebilir ve gündelik tecrübeler yardımıyla çözülebilirler(Rau,2001). Bu nedenle de pratik zekası yüksek kişiler çevrelerindeki şartları iyi inceleyip, uyum sağlayabilmektedir. Sternberg 1999 yılında modelini geliştirerek “*başarılı zeka*”yı tanımlamıştır. Başarılı zeka; kişinin sosyo-kültürel çevresinde başarıya ulaşmak için, ortama uyum sağlama, ortamı şekillendirme ve seçme eylemleri arasındaki dengeyi sağlama yeteneğidir. Sternberg’in ortaya koyduğu bu iki model duygusal zekanın pratik hayattaki rolünü vurgulaması açısından önemlidir.

Özet olarak ifade edersek, zekayı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan IQ ve benzeri zeka testleri yaklaşımları insan zekasını tam olarak ölçebilmekte yetersiz kalmışlardır. Bu doğrultuda oluşturulan alternatif zeka kuramlarının ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekler içermeleridir. Bu alternatif kuramlar zaman içinde duygusal zeka kuramının oluşmasına öncülük etmişlerdir.

DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ

Daha önce de belirtildiği üzere duygu ve zeka arasındaki ilişki bütün insanlık tarihi boyunca tartışılmış bir felsefi konudur. Bu konudaki tartışmaları klasik ve modern yaklaşımlar olarak iki ayrı başlık altında irdelemek mümkündür.

Klasik Yaklaşımlar

Antik felsefede Stoacılar; bilge kişinin hiçbir duygu ya da hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır(Mayer vd, 2000a). Platon ise duyguların alt düzeyde ve yönsüz olduklarını ve mantık tarafından yönlendirilmelerinin gerekli olduğunu öne sürmüştür. Aristo da bu görüşü sürdürerek duyguların bilinç fonksiyonlarıyla beraber ortaya çıktığını ve bu fonksiyonların refakatçileri olduklarını ifade etmiştir (Konrad & Hendl,2001). Galen’e (2. yüzyıl, Yunan doktor, Lam, 1998 içinde) göre ise duygular ruhun hastalıklarıdır. Ortaçağ döneminde Avrupa’da skolastik hıristiyan anlayışının da etkisiyle temel duygular şeytana ait kötü unsurlar olarak görülmüşlerdir ve yedi ölümcül günahın (gurur, açgözlülük, kıskançlık, öfke, şehvet, oburluk, tembellik) yorumlamaları da bu görüşü güçlendirmiştir. Pek çok zaman kötülük kişinin kendisini temel duygularını kaptırmasıyla gelmektedir. Yedi ölümcül günahın karşındaki yedi erdemin (basiret/sağgörü, ölçülülük, metanet/sebat/tahammül, adalet, inanç, umut, sevgi) içinde inanç, umut ve sevgi gibi duyguya dayanan erdemler olsa da gene de duygular pek çok zaman kötülüğe ve yıkıma giden yolda birer kilometre taşı olarak görülmektedir. Bu

tartışma Rönesans dönemine gelindiğinde şekil değiştirmiş ve akıl iyiliğin, duygular da kötülüğün yerini almıştır.

Descartes'ın dönemine gelindiğinde, akılcılık yaklaşımının sistematik bir biçimde ifade edildiğini görmekteyiz. “*Cogito ergo sum*” (Düşünüyorum, öyleyse varım) temel varsayımıyla hareket eden Descartes'e göre, duygular kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır; ancak öfkeli olmaya değeceğini düşünüyorsak, öfkeleniriz (Konrad & Hendl, 2001). Düşünüre göre; aklın kaynağını oluşturan zihinle, duyguların kaynağını oluşturan vücut bir uçurumla ayrılmaktadır. Bir diğer deyişle, zihnin incelikli işlemlerini biyolojik organizmanın işleyiş ve yapısından ayırmıştır. Kısacası; Descartes'ın da bağlı bulunduğu akılcı akım, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak tanımlamıştır (Graves, 1999).

Akılcı bir şekilde düşünerek duygulardan etkilenmeyen kararlar vermek sanayi devrimiyle de beraber dünyada egemen ideal düşünce tarzı olmuştur (Mount, 2000). Her ne kadar 18. yüzyılda romantik akımın üyeleri sezgi ve empatiye dayanan ve içinde duyguları içeren düşüncelerin gerekliliğini savunmuşlarsa da akılcılık eğilimi gücünü korumaya devam etmiştir (Mayer vd, 2000a). Duygu ve biliş konusuna yönelik klasik batı anlayışını bir analogiyle de ifade edebiliriz; duygu ve biliş yağ ve su gibidir. Duygu aynı yağ gibi dokunduğu her şeye bulaşır, oysa biliş su gibi temiz ve saftır. Duygu ve biliş birbirine karıştığında ise duygu bilişi gölgeleyecektir (Graves, 1999).

Tüm bu düşüncelerin etkisiyle, akılcılığın egemenliği ve duyguların sahip olduğu güçsüz konum zaman içerisinde pek çok insan tarafından sorgulanmaya bile gerek duyulmayan salt gerçekler olarak kabul edilmiştir.

Modern Yaklaşımlar

Modern yaklaşımlarla birlikte aklın duygulara mutlak egemenliği paradigması artık sorgulanmaya başlamıştır. Bu sorgulanmanın özü 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa'da görülen sosyal olaylar ile başlamıştır. Bu dönemde insanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koyuyor ve duygularını ifade ediyorlardı (Mayer vd, 2000a).

Daha sonraları ise; beyin araştırmaları alanındaki gelişmeler akıl ve duygu ilişkisi konusuna yeni bakış açıları getirmiştir. Bu gelişmeleri daha iyi anlayabilmek için beyin konusundaki gelişmeleri kısaca özetlemek gerekmektedir. Nöroloji Profesörü Damasio (1999) Descartes döneminden beri süregelen akıl-duygu bölünmüşlüğü ve aklın mutlak egemenliğine “*Descartes'in Yanılgısı*” adlı eserinde karşı çıkmıştır.

“... İnsanlığın doğuşundan çok önceleri varlıklar yine varlıktı. Evrimin bir noktasında temel bir bilinçlilik başladı. Bu temel bilinçlilikle basit bir zihin oluştu. Zihnin daha karmaşıklaşmasıyla, düşünme, daha da sonraları iletişim kurmak ve düşünceleri daha iyi örgütlemek için dilin kullanılması olasılığı belirdi. Demek ki o zamanlar insan, önce varoldu sonra düşündü. Şimdi biz, dünyaya gelip geliştikçe, yine önce varoluyor, sonra düşünüyoruz. Düşünme, varoluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olabildiği için, önce varolur, sonra düşünürüz ve ancak varolduğumuz kadar düşünürüz.” (Damasio,1999,syf. 247)

Beynin biyolojik evrimi bu iddiayı desteklemektedir. İnsan beyninin özellikleri, insanı diğer memelilerden ve özellikle içinde bulunduğu grup olan primatlardan ayırmaktadır. İnsan beyni evrim süreci boyunca içten dışa doğru gelişmiştir. İlk olarak ortaya çıkan ilkel beyin vücudu kontrol etmeye ve etrafına tepki vermeye odaklanmıştır. Bu kökün üstüne ise duyu merkezleri gelişmiştir. Bu merkezler limbik sistemi oluşturmuştur. Limbik sınırdan anlamına gelmektedir, çünkü bu sistem ilkel beyin korteksinin sınır kabul edilen bir kısmındadır. Limbik sistem, öğrenme ve hatırlamayı içermektedir. Limbik sistemin sağladığı hızlı tepki verme süreci atalarımızın ayakta kalmalarını sağlamıştır ve bu temellerin üstüne de milyonlarca yıllık evrim sonucu üst düzey beyin bölümü olan neokorteks (yeni kabuk) gelişmiştir. Limbik sistemler içgüdüsel varoluşu getirirken neokorteks ise mantıksal ve toplumsal varoluşu olanaklı kılmıştır (Goleman, 2001). Pek çok zaman kişi bir tehlike algıladığında denetim neokorteks'ten limbik sisteme geçebilmektedir. Çünkü limbik sistem daha eskidir, içgüdüsel tabanları vardır ve hızlı tepki verebilmektedir. Bu duruma duygusal korsanlık adı verilmektedir; beyin gücünü acil durum haline odaklar ve içgüdüsel bir tepki verir(Goleman, 2001). Le Doux'un doksanların başında duyularımızdan gelen mesajların neokorteks'e geçmeden önce beynin duygusal hafızayla en yoğun olarak ilgili bölgesi olan amigdala'dan geçtiğini bulmuştur(Segal,1997). Bu yüzden bazı duygusal tepkiler bilişsel katkılar olmadan oluşabilir. Bu da duygusal korsanlık durumunu güçlendiren bir durumdur. Duygusal korsanlık kişi öfkeden çıldırıp başka bir insana fiziksel olarak saldırdığı bir anda ortaya çıkabildiği gibi, kişinin kendini kaptırıp bir kahkaha krizine girmesiyle de ortaya çıkabilir(Goleman, 2001). Amigdala'nın zarar gördüğü durumlarda kişinin duygusal yeterliliği zarar görür. Sonuçta, Damasio'nun da yukarıda ifade ettiği gibi insan önce varolmuş ve etrafını algılamaya ve hissetmeye başlamıştır, sonra düşünmüştür.

Duyu ve Zeka arasındaki ilişkiyi sosyolojik açıdan irdelediğimizde de duygusal ve akılcı süreçlerin birlikte hareket eden süreçler olduğu olgusu karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar rasyonel yaratıklardır fakat bunun yanı sıra duygusal varlıklardır. İnsanlık tarihini kapsayan 6 milyon yıllık dönem incelendiğinde modern insan olan ve tam akılcılığı sağlayan prefrontal cortex'e sahip homo sapiens'in 150,000 yıl önce geliştiği görülmektedir. Bu durumda

insanları insan yapan olgu önceden varolan bir duygusal tabanın üzerine akılcı bir zekanın eklenmesidir. Bu sürecin bir yerine geçme değil, bir eklenme olması çok önemli bir noktadır, çünkü akılcı yetenekler daha önceden varolan ve simültane olarak gelişmeye devam eden duygusal özelliklerle birleşmiştir. Daha da önemlisi; süreç incelendiğinde çok daha eski evrimleşmiş bir süreç olan duygusallığın hem zaman hem de etki açısından akılcılığın yerini alma eğilimi olduğu görülmektedir. Bu durumu göz ardı eden yaklaşımlar kaçınılmaz şekilde hatalı olacaktır(Massey, 2002).

İncelenen klinik vakalar ise duygusal merkezlerin düşünce süreci üzerinde ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar, duygusal merkezleri zarar gören insanların düşünsel açıdan yeterliliklerinin azaldığını göstermektedir. Bu vakaların en önemlilerinden biri Phineas Gage vakasıdır.1848 yılında Gage yaşadığı bir kaza sonucu uğradığı beyin zedelenmesi sonucu temel akıl ya da dil öğelerinde bozulma olmadığı halde, Gage sosyal uyum yeteneğini kaybetmişti (Damasio, 1999; Greenfield, 2000). Damasio'nun aktardığı başka bir vakada geçirdiği beyin operasyonunun frontal lob'a verdiği zarar sonucu hastası Eliot bir kişilik değişimi yaşayarak karar verme ve uzun vadeli planlar yapma yeteneğini kaybetmiştir.İşin ilgi çekici yanı; bu ve buna benzer hastaların bu tür yetersizliklerinin standart zeka ve beceri testlerinde ortaya çıkmamasıdır. Bu tür hastalar standart IQ testlerinde yeterli görülmektedirler. Laboratuvar ortamında çok rahat hareket edebilen ve yeterli görünen bu kişiler gerçek yaşam problemleri konusunda ise başarısızdılar(Damasio, 1999).

Sonuç olarak, beyin konusundaki klasik anlayışın yani zihnin duyguları mutlak şekilde kontrol ettiği ve vücuttan ayrı bir öge olduğu varsayımlarının artık terk ediliyor olmasıdır. İnsanın düşünceleri ve duyguları birbirinden ayrılmaz birer bütündür (Goleman, 2001, Segal, 1997, Graves, 1999, Carney 1999, Jones,2000) ve ikisinin arasında temel bir zıtlık yoktur (Frijda, 1988). Bu ikili süreçte zihnin ölçüsü olan IQ ve duyguların ölçüsü olan duygusal zeka kavramları birbirini güçlendiren ve tamamlayan kavramlardır. Lam & Kirby'nin (2002) duygusal zekaya ilişkin yaptığı araştırma bu durumu desteklemekte ve duygusal zekaya ilişkin becerilerin de bilişsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna işaret etmektedir. Duygular yaratıcılığı, işbirliğini, inisiyatifi ve dönüşümü harekete geçirir; mantıksal muhakeme ise serüveni içgüdüleri dizginler ve amaçları süreçlerle uyumlu hale getirerek teknolojiyi üslupla bütünleştirir(Cooper & Sawaf, 2000). Anlaşılması gereken duyguların iyi ya da kötü kavramlar olmadıkları, var olduklarıdır (Carney, 1999).

DUYGUSAL ZEKANIN TEMELLERİ

Basit olarak tanımlandığında Duygusal Zeka; duyguların akıllıca kullanımudur. Weisinger'e göre (1998) duygularımızı kullanarak davranışlarımızı yönlendirebilir ve olumlu sonuçlar elde edebiliriz. Robbins (2001), ise duygusal zekayı bir kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan çeşitli yetenek ve beceriler olarak adlandırmaktadır.

Duygusal Zeka kavramı ilk kez Mayer ve Salovey tarafından ortaya konmuştur. Yazarlar çalışmalarında duygusal zekayı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadırlar(Mayer & Salovey,1993). Bu sayede bilişsel zekadan daha değişik bir şey olarak tanımlanan sosyal zeka ve alternatif zeka kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmışlardır çünkü duygusal zekanın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır (Mayer, 2001).

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990 yılların ilk yarısında duygusal zeka kavramı akademik çevrelerde incelenmeye başlanmıştır. Kavramın yaygınlaşmasını ve akademik çevrelerin dışına yayılmasını sağlayan ise Daniel Goleman'ın 1995 yılında çıkarttığı "*Duygusal Zeka, Neden IQ'dan Önemlidir?*" adlı kitap olmuştur. Kitap kamuoyunun ilgisini çekmiş ve konuyla ilgili pek çok çalışma yayımlanmaya başlamıştır.

Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde duygusal zekanın iki temel yaklaşımla ele alındığı görülmektedir; yetenek modeli ve karma model. Bu modeller Cobb ve Mayer (2000) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır;

Yetenek Modeli; *duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal zekanın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır.*

Karma Model; *yetenek modeline göre daha popüler bir yönelimdir. Duygusal zeka yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller duygusal zekanın bizi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin parlak vaatlerde bulunmaktadır.*

Bu çalışmada incelenecek dört ana modelin (Mayer & Salovey, Bar-On, Cooper & Sawaf, Goleman) ilki bir yetenek modelidir diğer üç model ise karma modellerdir.

DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey'in (1993) daha önce verilen tanımını açmak gerekirse; bu tanım duygusal zekanın faaliyet alanı duyguların sözlü ve sözsüz değerlendirilmesi ve ifadesi, kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi, ve duygusal içerikli problemlerin çözümünde duygulardan faydalanılmasını içerir (Mayer& Salovey, 1993).

Mayer ve Salovey oluşturdukları bu modelin duygusal yeterlilik olarak isimlendirebileceğini fakat çerçevelerini zeka üzerine olan tarihsel literatüre bağlamak için zeka kavramını seçtiklerini belirtmişlerdir. Kurdukları modelin Gardner'in kişisel zeka kavramıyla benzeşmektedir. Mayer ve Salovey 1997'de bu tanımları daha da geliştirerek (Mayer vd., 2000a, syf. no: 107) “...*duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşüncenin içinde asimile etme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve kişinin kendisinde ve diğerlerindeki duyguyu düzenleme yeteneği*” olarak tanımlamışlardır.

Yazarlara göre kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki, sanat eserlerindeki, dildeki, vb... duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek alanı duygusal açıdan bir tür hissedebilme ve tanımlayabilme becerisidir.

Kişinin duygularını düşüncenin içinde asimile edebilmesi için kişinin duygularını öncelikle değerlendirebilmesi ve hafızasına yardımcı olabilmek için ortaya çıkarabilmesi gerekmektedir. Kişi ancak bu şekilde düşüncelerini üretken bir şekilde harekete geçirmek için duygularını kullanabilir. Kullanılan duygular her zaman olumlu duygular olmak zorunda da değildir, kişi gereğinde öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duyguları düşüncesinin üretkenliğini arttırmak için kullanabilir. Bu süreçte verilen kararlarda ve yapılan değerlendirmelerde bir sonuca ulaşılabilmesi ancak duyguların yardımıyla gerçekleşir. Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi duygular olmazsa değerlendirmelerimiz sonsuz olasılıklara sahip sonuçsuz kavramlar haline gelebilir. Bu noktada hatırlama süreci sonucunda yeniden canlandırılan duygular kişiye bilinçdışı öğrenim mekanizmalarının sağladığı tecrübeleri de sunar. Bu boyut modelde yer alan diğer üç boyuttan bilişsel özellikler ile olan ilişkisinin yoğunluğu açısından oldukça farklıdır.

Kişinin duyguları anlaması ve onlarla mantık yürütebilmesi için kişi karmaşık duygular ve anlık hisler de dahil olmak üzere duyguları adlandırabilmeli ve duygu değişiklikleriyle ortaya çıkan ilişkileri

tanımlayabilmelidir. Bu yetenek duyguları tanımlamaktan daha karmaşıktır. Kişi duygularını tanımlayabilir (örneğin; mutluluk, öfke, üzüntü....) ancak o duygunun o anda oluşup oluşmadığını,daha önceki bir duygusunun uzantısı olup olmadığını ya da ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması daha zordur. Duygular çoğu zaman karmaşık halde gelir, örneğin mutlulukla beraber suçluluk, öfkeyle beraber korku da duyulabilir. Bunun için duyguların aralarındaki karmaşıklığı ve değişiklikleri tanımlayabilme yeteneği gereklidir. Kişi ancak bu sayede sevginin kıskançlığa,kaybetme korkusunun aşka, coşkunun pişmanlığa dönüştüğü gibi anları duyumsayabilir.

Kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi için, kişinin duygulara açık kalabilmesi duyguları izleyebilmesi gerekmektedir. Kişilerin duygulara açık olmaması durumunda hissettikleri ve gözlemedikleri, algılarına göre şekillendirdikleri bir duygusal gerçeklik olacaktır ve pek çok zaman görmek istediklerini algılayacaktır. Oysa kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gereklidir. Bu sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgilerini hayata geçirmesi büyük çaba ister.

Sonuç olarak bu 4 yetenek alanında oluşan duygusal zeka modeli ve bu boyutların kişilikle olan ilişkisi Tablo 1’de görülmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi Mayer ve Salovey’in modeli bir yetenek modelidir; mutluluk, sıcaklık gibi yeteneğe dayanmayan faktörler modelde yer almamaktadır. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber bunların duygusal zekadan bağımsız olduklarını varsaymaktadır (Woitaszewski,2000). Mayer ve Salovey modeli bu yönüyle karma modellerden ayrılmaktadır.

Mayer & Salovey modellerinde yer alan yetenek boyutlarını ölçebilmek için ilk olarak Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçüsü’nü (MEIS) geliştirmişlerdir. Bu ölçek üzerine yapılan araştırmalar ölçeğin güvenilir ve geleneksel kişilik özelliklerinden bağımsız olduğunu göstermektedir (Caruso vd., 2002). Zaman içinde bu ölçünün psikometrik özelliklerini yeterli bulmadıkları için Caruso’yla beraber Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT) V1.0 ve MSCEIT V2.0’ı geliştirmişlerdir(Mayer vd., 2000c). Deneysel çalışmalarda MSCEIT’te ölçülen duygusal zeka yetenekleriyle kişilerin sosyal ilişkileri arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Lopes vd., 2003).

Tablo-1 4 Boyutlu Duygusal Zeka Modelinin, Zekayla ve Kişilikle olan İlişisine Odaklı İncelemesi*		
BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI	ZEKA VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
1) Duyguyu Algılamak	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği	Zekaya bilgi girdisi sağlar
2) Duyguyla Düşünceleri Canlandırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşünceyi düzenler
3) Duyguyu Anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir
4) Duyguyu Yönetmek	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir

*Mayer vd., 2001

Mayer & Salovey yaklaşık 12 yıllık süreç içinde duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmakla yetinmemiş bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zeka modelleri onların temel varsayımlarından yola çıktığı için kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelidir.

Reuven Bar-On Modeli

Bar-On duygusal zeka modelini oluştururken; duyguların bireylerin başarılarındaki rolü belirlemeyi hedeflemiştir(Crowe-Fraley, 1999). Bar-On duygusal zekayı şu şekilde tanımlamaktadır; duygusal zeka; bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp, o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerden oluşur ve bu sayede çevresel uyum gücünü artırarak başarıyı yakalar(Carney,1999).

Bar-On duygusal zeka modeli; zekanın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutları gibi bilişsel olmayan zeka faktörlerini içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik yaşamla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekadan daha etkin olmalarıdır. Bu açıdan Bar-On'un modeli zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması gibi) zihinsel yeteneklerden ayrı

olarak kabul edilen bazı özellikleri(kişisel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birleştiren karma bir modeldir (Mayer vd.,2000b).

Bar-On'un duygusal zeka tanımı kişisel, kişiler arası, şartlara ve çevreye uyumu, stres yönetimi unsurları, genel ruh hali olmak üzere beş ana boyuttan oluşmaktadır(Multi Health Systems Inc., 2002).Bu boyutları oluşturan alt yetenek grupları Tablo 2'de verilmektedir.

TABLO-2 Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler*	
Duygusal Zeka Boyutu	Boyutu Oluşturan Yetenekler
Kişisel Boyut	öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, bağımsızlık, öz-gerçekleştirme
Kişiler Arası Boyut	empati, sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişkiler
Uyum	özne/nesnel farkındalığı, esneklik, problem çözme
Stres Yönetimi	strese tolerans, tepki kontrolü
Genel Ruh Hali	mutluluk, optimizm

*Multi Health Systems Inc., 2002

Bar-On bu unsurları ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanter'ini (EQ-i) geliştirmiştir. Bu envanterle kişilerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlamayı hedeflemiştir (Crowe-Fraley, 1999). Bar-On oluşturduğu modelin geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini 6 ayrı ülkede (Kanada, A.B.D., Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) 12 yıllık bir süreç(1985-1997) içinde yapmıştır. Yapılan bu incelemelerde Bar-On (Crowe-Fraley, 1999) duygusal zekanın bilişsel zekayla ilişkili olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte Bar-On'un envanterinin aynı anda pek çok farklı kavramı ölçmeye çalışmak gibi önemli bir sakıncası vardır (Woitaszewski, 2000). Nitekim sorunu dikkate alan Bar-On modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Tablo 3'de görülebileceği üzere Bar-On 1997 yılında beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri duygusal ve sosyal zekanın temelini oluşturan yetenekler ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır.

TABLO-3 Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılmış Biçimi *	
Grup	Grubu Oluşturan Yetenekler
Duygusal ve Sosyal Zekanın Temel Öğeleri	öz-saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme,empati, kişiler arası ilişkiler,strese tolerans, tepki kontrolü, öznel/nesnel farkındalığı, esneklik, problem çözme
Duygusal Zeka ve Sosyal Zekayı Harekete Geçiren Anahtar Unsurlar	optimizm, öz-gerçekleştirme, mutluluk, bağımsızlık, sosyal sorumluluk

* Bar-On,2000

Tablo 2 ve 3'te görüldüğü üzere Bar-On'un modelinde bulunan öznel/nesnel farkındalığı, stres yönetimi gibi unsurlar özellikleri itibariyle duygu ve zekanın genel anlamının ötesine geçmektedir (Mayer vd., 2000b). Bar-On'un modeli sahip olduğu bu karma yapıyla araştırmacılara alternatif bir duygusal zeka modeli sunmaktadır.

Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli

Cooper & Sawaf'ın duygusal zeka modeli duygusal zekayı örgüt ortamı içinde irdeyerek, özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper & Sawaf'a göre (2000) "*duygusal zeka duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir*" (syf. 12). Cooper & Sawaf'ın modelinde duygusal zeka, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Birinci boyut olan duyguları öğrenmek kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Bunun için kişi duygusal dürüstlüğe (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama), duygusal enerjiye(kişinin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması), duygusal geri bildirim (duyguların verdiği mesajları algılama) ve pratik sezgiye (duyguları pratik bir şekilde sezebilme) sahip olmalıdır. İkinci boyut olan duygusal zindeliğin oluşması için kişi; öz varlığa(kişinin duygusal açıdan öz varlığı), güven çemberine (kişinin oluşturduğu güven alanı), yapıcı hoşnutsuzluğa (hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi) ve esneklik ve yenilenme'ye sahip olmalıdır. Bu boyutun içindeki en ilginç alt boyutlardan birisi yapıcı hoşnutsuzluk boyutudur. Yapıcı hoşnutsuzluk, hoşnutsuzluk gibi olumsuz bir duygudan nasıl yararlı sonuçlar elde edilebileceğini anlatırken, duyguların çift uçlu olduğunu (olumlu ve olumsuz) ve iki uçtaki duyguların da yeri geldiğinde örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir. Hoşnutsuzluk; yaratıcı şekilde kullanıldığında farkında olmayı, problemleri ortaya çıkarmayı, empati kurmayı, güveni, katılımı, yaratıcı işbirliğini, eylemle öğrenmeyi, mücadele ve sorumluluğu, zamanı iyi kullanmayı ve her şeyden önemlisi herkesin hoşnut olduğu duruma oranla çalışanların çok daha dinamik kalmasını sağlayabilir (Cooper & Sawaf, 2000). Sayılan olası sonuçlar biraz abartılı gibi görülebilir. Fakat; bunlar bir kişinin hoşnutsuzlukları özgürce ifade edebildiği, bunların üzerinde tartışıldığı ve bunlara yönelik eylemlere geçilen örgütlerde en sık rastlanan sonuçlardır. Aksine bir durumda büyüme potansiyeli olmayan örgütlerde olduğu gibi; "... yöneticiler çoğu kez çevreye şöyle bir göz atar ve "*Sizinle aynı fikirdeyim, fakat bu tür şeyler duymak istemiyorum*" der gibi

davranırlar “ (Cooper & Sawaf, 2000) ve iş işten geçtikten sonra her şeyin farkına varırlar. Üçüncü boyut olan duygusal derinlik boyutu ise kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi bunlara kendisini adanması ve bunu örgütün amaçları ile koordine etmesi, dürüstlüğü yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırması üzerine kuruludur. Dördüncü boyut olan duygusal simya ise; duygusal zekanın kişinin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığını artıran özelliğine yoğunlaşmıştır. Nasıl simya, değeri düşük olan bir maddeyi daha değerli bir şey haline getirmenin gücüyle, duygusal simya da önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların güçlerinden yararlanma sürecidir. Duygusal simya boyutunun bir alt boyutu olan düşüncesele zaman değişimini (kişinin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı istemine göre beyninde canlandırabilmesi), fırsatları sezinlemeyi, geleceği yaratmayı ve sezgisel akışı içermektedir. Çok önemli bir kavram olan sezgisel akış duyguların bize sağladığı iki temel gücü içermektedir. Bu güçlerden biri olan sezgilerimiz; kimi zaman belirsiz durumlarda karar vermemize, kimi zaman da hiç kimsenin görmediği bir fırsatı görmemizde yardımcı olurlar. Diğer güç olan akış kavramı ise; kişinin bir işi yaparken en az çabayla en çok sonucu elde ettiği, zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmadığı bir verimlilik durumudur (Csikszentmihalyi,1991) . Kişi akış durumunda, gücünü zorlayan fakat tamamıyla da aşmayan bir meydan okumayla karşı karşıyadır. Kişinin bu kadar verimli olduğu anlara yönelebilmesi ancak duygusal zekanın yardımıyla olabilir.

Cooper & Sawaf günümüzün dinamik iş ortamında bireylerin ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlamak ve rekabet gücünü artırmak için klasik yaklaşımların yeterli olmayacağını savunmaktadırlar. Yazarlar bunu vurgulamak için rutin ve rutin olmayan iş durumları karşılaştırmasını yapmaktadır. Bilindiği gibi rutin olmayan iş durumları rutin olanlara oranla çok daha karmaşık ve öngörülmemenin yapılanmadığı durumlardır. Cooper & Sawaf'ın yaptığı bu karşılaştırma bir bakıma Sternberg'in pratik problemlerin akademik problemlerinden ayrıldığı noktaları vurguladığı çalışmasının (Rau,2001) iş dünyasındaki ifadesidir. Günümüzün iş çevresi durmaksızın değişen yapısıyla gittikçe artan şekilde rutin olmayan işlerden oluşmaktadır ve böyle bir çevrede de bireylerin ve örgütlerin sadece duygusal becerileri olmadan rekabet etmeyi ve hatta ayakta kalmayı başaramayacakları kesindir.

Cooper & Sawaf'ın modeli de Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin(duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir. Cooper ve Sawaf'ın modelinin boyutları pek çok zaman birbirlerini ya da benzer kavramları içermektedir (örneğin; fırsatı sezinlemek ve pratik sezgi gibi). Bu model kuramsal sorunlara sahip olmakla beraber işletmelerde duygusal zekanın yerine dair önemli kimi bilgiler sunmaktadır.

Daniel Goleman Modeli

Goleman modelinde Mayer ve Salovey'in modelini temel olarak almakta ve bunu geliştirerek duygusal zekanın (Goleman,2000a) kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisinden oluştuğunu ifade etmiştir. Yazar tarafından oluşturulan bu beş ana boyut ve yapı taşları Tablo 4'de görülmektedir.

İlk boyut olan duygusal farkındalık kişinin gerektiğinde gerçek hislerine ulaşmasını sağlar. Eğer bu bilgi girişi olmazsa kişi duygularını tanımlayamadığı gibi kontrol de edemez. İkinci boyut olan Öz-Duygu yönetimi kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesidir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak değildir, duyguları bastırmak yalnızca onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına yola açar. Yapılması gereken duyguları kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Duygusal mekanizmaların gücünden dolayı tepki anında bunu yapmak, serin kanlılıkla bunun doğru olduğunu düşünmemiz kadar kolay değildir. Üçüncü boyut olan öz-güdülenme; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Dördüncü boyut olan empati ise kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Sempatiden farklı olarak empati diğer tarafa duyulan bir sevgi değil yapılan tarafsız bir değerlendirmedir. Pek çok tehlikeli ruh hastasının (anti-sosyal kişilik bozukluğu gibi) temel özellikleri diğer insana neler hissettirdiklerini hiç düşünmemeleridir. Beşinci boyut olan sosyal yetenekler kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar. Goleman vd.'nin sonraki dönemde yaptığı duygusal zeka-liderlik ilişkisine yoğunlaştığı çalışmalarında (Goleman vd., 2002) duygusal zeka boyutlarını liderlik açısından işlevsel olarak yeniden tanımlanarak öz-farkındalık(duygusal öz-farkındalık,kendini doğru değerlendirme,özgüven), öz-yönetim (otokontrol, şeffaflık, uyumluluk, gelişme, inisiyatif, optimizm) sosyal farkındalık(empati, örgütsel farkındalık,hizmet) ve ilişki yönetimi(esin kaynağı olma,etki,diğerlerini geliştirme, değişim hızlandırıcısı,çatışma yönetimi, takım çalışması ve işbirliği) olarak 4 boyut ortaya koymuştur.

Görüldüğü üzere Goleman'ın modeli Mayer ve Salovey'in temel yetenek modelinden geliştirilmiş, fakat ondan farklı olarak zihinsel yetenekleri(kişinin kendi duygularının farkında olması) ve diğer özellikleri (kişinin kendini motive edebilmesi) içeren bir karma modeldir. Mayer ve Salovey'in modeli duygusal zekayla ilgili olan yetenekleri incelemeye yoğunlaşmış olduğu için duygusal zekanın örgütsel faaliyetler ve özellikle liderlik üzerindeki etkisiyle ilgilenmemek gibi bir dezavantaja sahiptir.

Tablo-4 Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları*		
BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
1) Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği	- Kişinin özgüven duyabilmesi - Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi - Kişinin kendiyle alay edebilmesi
2) Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	- Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi - Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi - Kişinin değişikliğe açık olabilmesi
3) Kişinin Kendini Motive Etmesi	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği. Kişinin "akış" durumuna geçebilme yeteneği	- Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi - Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi - Kişinin kendini örgüte adayabilmesi
4)Empati	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneği. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği	- Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi - Kişinin kültürlerarası hassaslık duyabilmesi - Kişinin müşterilere hizmet edebilmesi
5) Sosyal Beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği	- Kişinin liderliği yönetmekte etkinlik gösterebilmesi - Kişinin ikna edici olabilmesi - Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

* Goleman (1998) ve Goleman (2001)'den yararlanarak geliştirilmiştir.

Goleman'ın modeli ise, “*İşbaşında Duygusal Zeka*” eserinde temel duygusal zeka modeli ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmaya başlanmış ve özellikle Boyatzis ve McKee'yle yazdığı “*Temel Liderlik*” adlı eserde duygusal zeka ve örgütlerde liderlik ilişkisi üzerine yoğunlaşarak bu konuda önemli katkılarda bulunmuştur. Model bu süreçte geliştirilen Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI) denen bir ölçekle ölçülmektedir

Goleman'ın çalışmaları duygusal zeka kavramının popülerleşmesi gibi hem olumlu hem de olumsuz bir sonuca yol açmıştır. Mayer vd. (2000a) belirttiği gibi duygusal zeka sadece kuramsal bir model olmakla kalmamış kişilerin kafasına yerleşmiş bir trend haline gelmiştir.

ÖRGÜTLER VE DUYGU

Örgüt insanlardan oluşan karmaşık sosyal bir birimdir bu nedenle duygulardan bağımsız bir ortam olarak görülmesi mümkün değildir. Peter Senge Beşinci Disiplin (1990) adlı eserinde örgütlerde yüksek kişisel hakimiyete sahip insanların akıl ile sezgi arasında seçim yapamayacaklarını fakat eğer yaparlarsa, bu seçimin tek ayak üzerinde yürümekten ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olmayacağını ifade etmektedir.

Bununla birlikte, örgütler uzun bir süre duygu-zeka ilişkisi konusunda klasik yaklaşımların etkisinde kalmıştır. Sanayi devrimiyle artan büyük ölçekli işletmeler, bir yönetim paradigması olarak akılcılığın gücünü daha da arttırmış, bilimsel yönetim anlayışı ile birlikte örgüt içindeki duygular kontrol edilmeye çalışılmıştır. Akılcılık temeline göre bir örgüt duygulardan arındırıldıkça gelişir, çünkü duygular devreye girdiklerinde mantıksal süreçlere zarar vermekte ya da onları engellemektedirler(Stewart, 1997, Encinas, 2001, Mayer vd., 1990) . Taylorist yaklaşımlarda verimlilik uzmanları işletmelerde insanların ideal bir makine gibi en verimli eylemleri gerçekleştirmesini sağlamaya çalışmışlardır (Goleman, 2000a). Weber'in dönemine gelindiğinde ise; ideal bürokratik yapının bütün duygusal kaygılarından arınmış bir yapı olduğu ifade edilmiştir. Weber'e göre bürokrasi, işyerlerindeki aşk, nefret ve ölçülemeyen bütün kişisel, akılcı olmayan ve duygusal elemanları yok ettikçe, kişisel olmaktan uzaklaşacaktır ve bu sayede mükemmele ulaşacaktır(Carney, 1999). Weber (2002) bir teşkilatın kurum olabilmesi için akılcı yoldan koyulan kurallara sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Yalnız, burada gözden kaçırılmaması gereken bir nokta Weber'in ideal olarak tasvir ettiği kişisel olmayan bürokrasi onun sosyolojik bir analizine dayanmaktan çok dönemindeki örgüt tanımına dayanmaktadır. Weber'i izleyen yorumcular onun bürokrasi düşüncesini örgüt için rasyonel bir model olarak ele almışlardır fakat onun karizma ve disipline

özel bir önem verdiği sosyal ilişkiler ve düzen kuramlarını göz önüne almamışlardır (Albrow, 1992). Bir diğer deyişle Weber yaygın kanının aksine duyguları gözardı eden bir yaklaşıma sahip değildir.

Tüm bu görüşler, 20. yüzyıl boyunca, örgütlerin işyerindeki duyguları özellikle öfkeyi kontrol edebilmek için büyük bir mücadele vermelerine yol açmıştır (Asforth and Humhrey, 1995). Fakat duygu ve zeka ilişkisine ilişkin modern yaklaşımların etkisi ile örgütlerin de bakış açıları da değişmeye başlamıştır. Artık örgütlerin insana bakışı bilimsel yönetim anlayışında olduğu gibi insanın üretim sürecinin girdilerinden birisi olduğu görüşünden insanın ve de onun duygu ve düşüncelerinin örgütün sahip olduğu en önemli değerler olduğu görüşüne dönüşmeye başlamıştır. Bu doğrultuda, kurumsal zekanın eskiden olduğu gibi sadece IQ ve matematiksel modellerden oluşmayacağı, duygusal zekanın ve biyolojik ilkelerin daha çok dikkate alınacağına ilişkin önemli işaretler görülmektedir (Cooper & Sawaf, 2000). Bu gelişmeler çerçevesinde, insani beceriler alanında duygusal zekaya önemli bir ağırlık verilmektedir (Schermerhorn vd., 2003). Zira örgütlerde duygusal zekanın kişiler arası ilişkiler açısından son derece önemli olduğu yapılan araştırma sonuçlarında da görülmektedir (Schutte vd., 2001). Yöneticiler de bu durumun artan önemini değerlendirerek örgüt içindeki duyguların yönetimini önemli bir yönetim aracı olarak kullanmak zorundadırlar (Ashkanasy & Daus, 2002). Bu durum son dönemlerde örgütlerin duygusal zeka gibi insan sermayesi unsurlarına yatırım yaparak rekabet avantajı sağlamaya yönelmelerine neden olmuştur (Tomer, 2003). Cherniss ve Adler'in (Cherniss, 2002) 2000 yılındaki *"Duygusal Zekayı Teşvik Etmek"* adlı eserindeki ve Goleman'ın (2000a) *"İşbaşında Duygusal Zeka"* eserindeki araştırmalar düzinelerce farklı iş örgütlerinde çarpıcı performans sergileyenlerin duygusal zekayla ilgili yeteneklerde güçlü olduklarını göstermektedir.

Örgüt için duyguların ifade ettiği alışlagelen anlamları ve içermeleri gereken anlamları özetlemek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Cooper & Sawaf, 2000). Bu anlamlardaki değişim; önceki bölümde bahsedilen toplumsal ve bilimsel gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Alışlagelmiş anlamlarında duygular; zayıflık işaretidirler, iş yaşamında yerleri yoktur, onlardan kaçınılmalıdır, karışıklık yaratırlar, dikkati dağıtırlar, muhakemeyi engellerler ya da yavaşlatırlar. Son gelişmelerin ışığında bakıldığında ise duygular güçlülük işaretidir, iş yaşamında çok önemlidirler, öğrenmeyi ateşlerler, insanları motive eder, muhakemeyi güçlendirir ya da hızlandırır. Channing (Albrow, 1992) bu durumu 1829'da zamanın ilerisinde bir ifadeyle çok güzel özetlemiştir; *"İnsanlar birleşmekle yalnız güç yaratmazlar, sıcaklık ve samimiyet kazanırlar. Kalp canlandırılır. Ortak bir şekilde birbirine bağlanan ve yakınlaşanlar arasında güçlü ve seri bir iletişim kurulur"*.

Duygusal becerilerin bilişsel becerilerden farklı olarak eğitimle yaratılabiliyor olması duyguları örgüt için daha da önemli kılan diğer bir unsurdur. Çünkü örgütü eğitmeye yönelik kişiler sosyal problem çözme ve duyguların kontrolü gibi becerileri öğretilerek örgütlerine ciddi bir avantaj kazandırabilmektedirler (Kreitner & Kinicki, 2001).

Sonuç olarak, duyguları gerek gündelik gerekse örgütsel yaşamın ayrılmaz unsurlarıdır. Özellikle çağdaş yaşamın gerekleri insanların duygusal altyapılarını zorlayarak duygularını anlamaları her zamankinden daha fazla gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda günümüzde duygusal zekanın en az bilişsel zeka kadar önemli bir zeka türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamıza son noktayı Aristo'nun bir sözcüğüyle koymak en doğrusu olacaktır (Goleman, 2001); “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir”

KAYNAKÇA

- Albrow, M. (1992). Sma Ira et Studio-Do Organizations Have Feelings?. *Organization Studies*.13(3):313-329.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*. 48(2):97-125.
- Ashkanasy, N.M., Daus, C.S. (2002) Emotion in the Workplace:The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*. 16(1):76-86.
- Atabek, Erdal (2000) *Bizim Duygusal Zekamız*. Altın Kitaplar:İstanbul.
- Bar-On, R. (2000) Emotional and Social Intelligence: Insights from Emotional Quotient Inventory. *Handbook of Emotional Intelligence, Bar-On & Parker'in içinde*. Jossey- Bass: California.
- Bar-On,R. & Parker (2000) *Handbook of Emotional Intelligence*. Jossey-Bass:California.
- Budak, Selçuk (2000) *Psikoloji Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları: Ankara.
- Carney, Mark Patrick (1999) *The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula For Success*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Widener University Faculty of Human Service Professions,ABD.
- Caruso, D.R., Mayer, J.D., Salovey, P. (2002) Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality. *Journal of Personality Assessment*. 79(2):306-320.
- Cherniss, C. (2002) Emotional Intelligence and the Good Community. *American Journal of Community Psychology*. 30(1):1-11.
- Csikszentmihalyi, M. (1991) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Perennial:ABD.

- Cobb, C.D., Mayer, J.D. (2000) Emotional Intelligence: What the Research Says?. *Educational Leadership*. 58(2):14-18.
- Cooper, R. K., Sawaf, A. (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka*. Sistem Yayıncılık:İstanbul.
- Crowe-Fraley, Barbara G. (1999) *Emotional Intelligence and Student Retention*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Azusa Pacific University Faculty of the Graduate Department of Psychology, ABD.
- Çakar, Ulaş (2002) *Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Damasio, Antonio R. (1999) *Descartes'in Yanılgısı*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Encinas, Carlos A. L (2001) *An Exploratory Study on Emotional Intelligence, Ethnicity and Generational Groups In A Higher Education Setting*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant University College of Organizational Studies, Los Angeles.
- Feldman, Robert S. (1996). *Understanding Psychology*. McGraw Hill Inc.:ABD.
- Frijda, N.H. (1988) The Laws of Emotion. *American Psychologist*. 43(5):349-358.
- Goleman, D. (1998) What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. November-December:93-102.
- Goleman, Daniel (2000a). *İşbaşında Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, D. (2000b) Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. March-April:78-90.
- Goleman, Daniel (2001) *Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A. (2002) Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*. 79(11):42-51.
- Graves, Melissa Leigh McMahan (1999) *Emotional Intelligence, General Intelligence, and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego.
- Greenfield, Susan (2000). *İnsan Beyni*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Ivshin, Ella (2001) *The Study of the Meaning of Work, Emotional Intelligence and Conflict Styles in the Workplace in the 21st Century*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, California School of Professional Psychology, Los Angeles.
- Jones, J. Laurel (2000) *A Woman of Influence: The Emotional Intelligence Leadership of Eleanor Roosevelt*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of La Verne, California.
- Segal, Jeanne (1997). *Raising your emotional intelligence*. Henry Holt and Company Inc: New York.
- Konrad, Stefan, Hendl Claudia (2001) *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat*. Hayat Yayınları: İstanbul.

- Kreitner, R., Kinicki, A. (2001) *Organizational Behavior*. Irwin McGraw-Hill:USA.
- Lam, Laura Thi (1998) *Emotional Intelligence: Implications for Individual Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate Faculty of Texas Tech University, ABD.
- Lam, L.T., Kirby, S.L. (2002) Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*. 142(1):133-143.
- Lopes, P.N, Salovey, P., Strauss, R. (2003) Emotional Intelligence, Personality, and the Perceived Quality of Social Relationships. *Personality and Individual Differences*. 35:641-659.
- Massey, D.S. (2002) A Brief History of Human Society: The Origin and Role of Emotion in Social Life. *American Sociological Review*. 67(1):1-29.
- Mayer, J. D., DiPaolo, Maria, Salovey, P. (1990) Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 54 (3&4):772-781.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1993) The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*. 17:433-442.
- 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. (2000a). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. *Handbook of Emotional Intelligence, Bar-On & Parker'in içinde*. Jossey- Bass: California.
- Mayer, J.D. , Salovey, P., Caruso, D. (2000b) Models of Emotional Intelligence. *Handbook of Emotional Intelligence, R. Sternberg'in içinde*. Cambridge University Press: İngiltere.
- Mayer, J.D., Salovey, P. , Caruso, D. (2000c) *Test Manual for MSCEIT v.2*. Multi-Health Systems, Canada.
- Mayer, J. D. (2001). Emotional Intelligence and Giftedness. *Roeper Review*. 23 (3):131-138.
- Mayer, J.D. , Caruso, D.R., Sitarenios, G. (2001) Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*. 1(3):232-242.
- Mount, G.J. (2000) *What role does emotional intelligence (EI) play for superior performers in the international business of a capital-intensive, asset-based industry?* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Organizational Development. Benedictine University.
- Multi Health Systems Inc. (2002) *Bar-On Emotional Quotient Inventory, Sample Report*, January 16, Toronto.
- Moss, Mae Taylor (2001) *Emotional Determinants in Health Care Executive Management Styles*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Medical University of South Carolina, ABD.
- Rau, William Arthur (2001) *The Relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a*

- Health Care Organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Medical University of South Carolina, ABD.
- Robbins, Stephen P. (2000) *Managing Today*. Prentice Hall: New Jersey.
- Robbins, Stephen P. (2001) *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Sartorius, Mariela (1999) *Kadınlarda Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2003) *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc: USA.
- Schutte, N.S., Malouf, J.M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., Wendorf, G. (2001) Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. *The Journal of Social Psychology*. 141(4):523-536.
- Smith II, James Emory (2000) *Emotional Intelligence and Behavior: An Exploratory Study Of People On Parole*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kansas State University, School of Family Studies and Human Services College of Human Ecology, Mannathan, Kansas.
- Sternberg, R. (1996) *Successful Intelligence*. Simon & Schuster: New York.
- Sternberg, R.J. (1999) Successful Intelligence: Finding A Balance. *Trends in Cognitive Sciences*. 3 (11):436-442.
- Stewart, Joseph Harold (1997) *Practical Intelligence: Assessing its Convergent and Discriminant with Social, Emotional and Academic Intelligence*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of the University of Southern Mississippi, ABD.
- Sutarso, Pudjati (1998) *Gender Differences on the Emotional Intelligence Inventory (EQI)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Department of Educational Research in the Graduate School of the University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.
- Tomer, J.F. (2003) Personal Capital and Emotional Intelligence: An Increasingly Important Intangible Source of Economic Growth. *Eastern Economic Journal*. 29(3):453.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü* (1988). Türk Tarih Kurumu Basımevi: Ankara.
- Walker, R. E., Foley J. M. (1973) Social Intelligence: Its History and Measurement. *Psychological Reports*. 33:839-864.
- Weber, Max. (2002). *Sosyolojinin Temel Kavramları*. Bakış Yayınları: İstanbul.
- Weisinger, Hendrie (1998). *İş Yaşamında Duygusal Zeka*. MNS Yayınları: İstanbul.
- Woitaszewski, Scott Alan (2000) *The Contribution Of Emotional Intelligence to the Social and Academic Success of Gifted Adolescents*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ball State University, Munchie, Indiana.