

# Bölüm 8

## DUYGUSAL ZEKÂ\*

Mustafa CANBEK<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Çeşitli disiplinlerin ilgi odağında yer alan duygusal zekâ hakkında özellikle 90'lı yıllardan itibaren çok sayıda yayın literatüre kazandırılmıştır. İnsanın farklı yönlerini keşfetme konusunda önemli katkılar sağlayan duygusal zekâ kavramı çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli yönleri ile incelenmiş ve diğer zekâ yetkinlikleri ile arasındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu yolla duygusal zekânın sınırlarının belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Bununla birlikte duygusal zekânın gerek öğrenme hayatında gerekse iş hayatında nasıl avantajlar sağlayabileceği konusunda da çok sayıda araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir.

Hem kendimizi hem de çevremizi daha iyi anlamaya ve çevremize vermemiz gereken tepkilerimizi düzenlememizde önemli katkılar sağlayabilecek olan duygusal zekâ kavramının yeterince anlaşılabilmesi, için öncelikle duygu ve zekâ kavramlarının açıklanması yararlı olacaktır.

### 1. DUYGU KAVRAMI

Duygu, Psikoloji biliminin en karmaşık konularından biridir ve bu yüzden tanımlanması oldukça güç bir kavramdır (Plutchik, 2001: 344; Çeçen, 2002: 165). Batıdaki geleneksel bir görüşe göre duygular; zihinsel aktivitede düzensiz bir biçimde meydana gelen ve muhtemel yıkıcı etkisinden dolayı kontrol altında tutulması gereken kesintilerdir. İçsel veya çevresel koşulların etkisinde meydana gelen, bireyin olumlu veya olumsuz olarak değerlendirebileceği bir olaya tepki olarak duygular gelişebilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990: 185 - 186). Duygusal tepkiler kişisel ve toplumsal düzeyde fizyolojik tepkilerin, davranışın ve düşüncenin dışavurum biçimlerinde değişikliklere neden olabilmektedir (Haselton ve Ketelaar, 2006: 24; Parrot, 2001: 376). Duygular, bireylerin vereceği kararları ve diğer bireylerle kuracağı iletişimin biçimini etkileyebilmektedir (Bozdoğan ve Çankaya, 2012: 16). Geçmişten günümüze yaygın olarak akıl ve duygunun çatıştığına, duy-

\* Bu çalışma yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, mcanbek@artvin.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-2590-9910

gunun insanı zayıf bıraktığına, insanın iyi bir yaşam sürmesinin yolunun aklın ve mantığın kullanılması ile mümkün olduğuna ve duyguların akılcılığa engel olduğuna inanılmaktadır. Duyguların özgürce ifade edilebilmesi geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından itibaren güç kazanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 24).

Çeçen (2002: 166 - 167), duyguların beraberinde çok yüksek enerji taşıdıklarını ifade ederek duyguların tanınması ile bu enerjinin uygun şekilde yönlendirilebileceğini ve böylelikle duyguların bireye hizmet edecek araçlar haline gelebileceğini öne sürmektedir. Yazar ayrıca literatürde duyguların çeşitli işlevlerinin ortaya konduğunu ifade ederek bu işlevleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1- Duygular uyum yönelimlidir,
- 2- Duygular amaca uygun davranışların ortaya çıkmasında önemli ve yaşamsal motivasyon sağlar,
- 3- Duygular davranış ile ilgili gerekli bilgiyi sağlar,
- 4- Duygular güdüleyicidir,
- 5- Duygular öncelikleri örgütler.

Sıralanan işlevler duyguların özelliklerini kavramada önemli ipuçları sunmaktadır.

## **2. ZEKÂ KAVRAMI**

Gürel ve Tat (2010: 336) Zekâ kavramını “Zihnin öğrenme, öğrenilenlerden yararlanabilme, yeni durumlara uyarlanabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneği” şeklinde tanımlamaktadırlar. Zekâ çok eski zamanlardan beri çeşitli araştırmacıların konu edindiği bir kavram olmuş ve zekânın ne olduğunu ortaya koymak için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler zekânın değişik özelliklerini ön plana çıkarmakta, zekâ ile ilgili çalışmalara yeni perspektifler getirmekte ve bununla birlikte zekânın ölçümü ile ilgili çeşitli metotlar öne sürmektedirler. Bu teorilere Fakülte teorisi, Tek Faktör Teorisi, Spearman’ın Çift Faktör Teorisi, Thorndike’nin Çok Faktör Teorisi ve Gardner’ın Çoklu Zekâ Teorisi örnek olarak verilebilir (Kaufman vd., 2013: 3; Pal vd., 2004: 181). Pal vd., (2004: 181) bu teorilerin birbirini desteklemediklerini, öne sürülen her teorinin kendine özgü perspektif ve varsayımlar geliştirdiğini, her bir teorinin kendisinden önceki en az bir teoriye karşı çıkararak öne sürüldüğünü ifade etmektedir.

Thorndike, 1920 yılında zekâyı mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç boyutlu olarak ele almıştır. Zekânın mekanik boyutu ile olgu ve mekanizmaları yönetilebilmesi, soyut boyutu ile düşünce ve sembollerin anlaşılıp yönetilebilmesi, sosyal boyutu ile de insanların anlaşılıp yönetilebilmesi ifade edilmektedir (Newsome vd., 2000: 1006).

Gardner'ın çoklu zekâ teorisi ve zekâ konusunda getirdiği açıklamalar, psikoloji araştırmacılarının yanında eğitim bilimcilerin de ilgi odağı haline gelerek birçok çalışmada konu edinilmiştir (Altan, 1999: 106). Çoklu zekâ teorisi her bireyin kendine has kişilik özellikleri ve buna bağlı olarak birbirinden bağımsız yedi tür zekâ olduğunu öne sürer (Gardner ve Hatch, 1989: 6). Zekâyı ve kişiler arası farklılaşmayı anlamak açısından bu yedi zekâ türü aşağıda verilmiştir.

- 1- *Sözel/Dilbilimsel Zekâ (Linguistic)*: Seslere, ritimlere ve kelimelerin anlamlarına, dilin farklı fonksiyonlarına hassasiyet gösterebilme ve dili hem sözlü hem de yazılı olarak etkili kullanabilme becerisi (Gardner ve Hatch, 1989: 6; Altan, 1999: 108).
- 2- *Mantıksal/Matematiksel Zekâ (Logical-mathematical)*: Sayıları etkin kullanabilme, kavramlar arasındaki ilişkileri mantıklı bir biçimde açıklayabilme yeteneği (Gardner ve Hatch, 1986: 6; Talu, 1999: 166).
- 3- *Uzaysal Zekâ (Spatial)*: Biçimleri, şekilleri doğru bir şekilde zihinde canlandırabilme ve zihinde canlandırılan öge ile ilgili değişik modeller geliştirebilme yeteneği (Gardner ve Hatch, 1989: 6; Altan, 1999: 108).
- 4- *Müziksel Zekâ (Musical)*: Belirli bir ritim oluşturabilme, ritime veya sese katılabilmek, Enstrüman çalabilme gibi yetenekler (Gardner ve Hatch, 1986: 6; Talu, 1999: 166).
- 5- *Bedensel-Kinestetik Zekâ (Bodily-kinesthetic)*: Kişinin vücut hareketlerini kontrol edebilmesi, el becerisi, hız, denge, esneklik gibi beceriler (Gardner ve Hatch, 1986: 6; Talu, 1999: 166).
- 6- *Sosyal Zekâ (Interpersonal)*: Empati yapabilmek, diğer insanların duygu ve düşüncelerini fark edip buna uygun şekilde karşılık verebilme becerisi (Gardner ve Hatch, 1986: 6; Talu, 1999: 167).
- 7- *Özedönük Zekâ (Intrapersonal)*: Kişinin kendisini tanımasını, duygularını değerlendirip bunların ayrımlarını yapabilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilmesi (Gardner ve Hatch, 1986: 6).

Gardner, 1997 yılında doğa zekâsı adıyla yeni bir tanım yaparak bunu çoklu zekâ teorisine dâhil etmiştir. Doğa Zekâsı (Naturalistic), bitki topluluklarını tanıma, doğal hayattaki önemli farklılıkları ayırt etme yeteneği ve bu yeteneği ürünsel bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Talu, 1999: 166-167).

Gardner, çoklu zekâ teorisi ile insan zekâsının tek yönlü olduğunu söyleyen önceki teorileri reddederek insanların birbirinden bağımsız çeşitli zekâ türlerine sahip olduklarını ileri sürmüştür (Altan, 2012: 57). Zekâ tarafından işlenen bilginin türüne göre zekânın çeşitli özelliklerinin ön plana çıkmakta olduğu ve zekâ kavramında çeşitli ayrımların yapıldığı görülmektedir (Mayer vd., 2004: 198). Köklerini Thorndike'nin sosyal zekâ modelinden alan Duygusal Zekâ kavramı da

zekânın tek yönlü olarak değil farklı özellikler itibariyle ele alınması gerektiğini önermekle benzer bir yaklaşıma sahiptir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176).

### **3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI**

Duygusal zekâ, nöroloji, psikoloji, nöropsikoloji, sosyoloji, iletişim ve işletme bilimleri gibi pek çok alanda araştırmacıların ilgisini çeken ve çeşitli çalışmalara konu olan bir kavramdır (Edizler, 2010: 2971). Aristo'nun "öfke, doğru zamanda, doğru kişiye karşı, doğru düzeyde, doğru bir amaç için doğru bir istikamete yönlendirilmesiyle hayatın her alanında avantaj sağlayacaktır" sözüne atıfta bulunan kimi yazarlara göre, duyguların düzenlenebilmesi ve yönetilebilmesinin başka bir ifade ile duygusal zekâ kavramının felsefi kökleri Aristo'ya kadar uzanabilmektedir (Galal vd., 2012: 1; Goleman, 1995: 19). Duygusal Zekâ kavramı modern anlamda, Thorndike'nin zekâ tipolojisinde yer alan sosyal zekâ boyutuna dayandırılmaktadır (İşmen, 2001: 113). Thorndike, Sosyal zekâyı "diğerlerini anlama ve kişiler arası ilişkilerde akılcı bir tutum geliştirebilme" şeklinde tanımlamaktadır (Kang vd., 2005: 92). Araştırmacıların sosyal zekâ kavramına gösterdikleri ilginin 80'lere kadar çok sınırlı kaldığı söylenebilir (Seal vd., 2011: 3).

"Duygusal zekâ" kavramı ilk olarak 1960'larda psikiyatri ve edebiyat alanındaki çalışmalarda yer bulmuştur (Mayer vd., 2004: 198). Duygusal zekânın kapsamlı olarak ilk defa ele alındığı çalışma 1985 yılında Wayne Payne'nin "Duygu Araştırması: Duygusal Zekâyı Geliştirmek" isimli doktora tezi olmuştur (Sharma vd., 2014; Mayer vd., 2004: 198). Bar-On'un 1988 yılında tamamladığı "Psikolojik İyi Oluş Kavramının Geliştirilmesi" isimli doktora tez çalışması, duygusal zekâ kavramını açıkça zikretmese de etkili duygusal ve sosyal çalışma ile ilgili geliştirdiği hipotezle literatürdeki ilk çalışmalardan sayılabilir (Bar-On, 2010: 60). Daha sonra Salovey ve Mayer'in (1990) çalışmaları ile duygusal zekâ açık olarak fakat sosyal zekânın bir türü şeklinde tanımlanarak literatürde yerini almıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 189; Salleh, 2009: 51). Duygusal Zekâ kavramı, Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı "Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" isimli çok satanlar listesine girmeyi başaran kitabı ile kısa sürede medyanın, halkın ve araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir (Brackett vd., 2011: 89). Fernández-Berrocal ve Extremera (2006: 7) duygusal zekânın hızlı bir biçimde geniş kitlelerin dikkatini çekmesinin sosyolojik ve epistemolojik nedenleri olduğunu, bu nedenlerden birinin de iş dünyasının, duyguların örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri konusundaki deneyimleri olduğunu ifade etmektedirler.

Bar-On'a göre (2006: 14), duygusal-sosyal zekâ, "bireyin kendisini anlayıp ifade edebilmesini, etkileşimde bulunduğu diğer insanları anlayıp onlarla ilişki geliştirebilmesini ve günlük talepleri karşılayabilmesini sağlayan, birbirleriyle karşı-

lıklı olarak ilişkili olan duygusal ve sosyal yetkinlikler ve becerilerdir”. Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekâyı “bireyin hem kendi hem diğer insanların his ve duygularını gözlemleyebilme, bu his ve duyguların ayrımlarını doğru şekilde yapabilme ve bu şekilde elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerine rehber olacak şekilde kullanabilme yeteneği” şeklinde tanımlamaktadırlar. Duygusal zekâ, bireyin hem kendi duygularını hem de diğer insanların duygularını doğru şekilde anlayabilme ve duyguları gerektiği gibi düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Daha açık ifade etmek gerekirse duygusal zekâ, bireyin hem kendisini hem diğer insanları motive edebilmesi ve duygusal durumların ve değişimlerin ayrımını doğru bir biçimde yapabilme yeteneğidir. Duygusal zekâ sayesinde bireyin, vereceği kararlarda ve kuracağı sosyal ilişkilerde daha etkili sonuçlar elde edebileceği düşünülebilir.

Goleman (1995: 30 - 70) duyguların çoğu zaman düşüncelere ve mantığa baskın geleceğini ifade etmektedir. Yazar ayrıca modernist bilim anlayışının duyguları ihmal ederek sadece akla ve zihne odaklanmış olmasını, duyguların zihinsel yaşamı bulandırdığı şeklindeki hâkim görüşünü eleştirerek verdiğimiz kararlar üzerinde duyguların belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ki duygular yoğunlaştıkça akılcı zihin işlevlerini yitirebilmektedir. Yazar duyguların mantıklı olmak için gerekli olduğunu ve aklın, duygusal zekâ olmaksızın tam verimli çalışmayacağını ileri sürer. Yazarın ifadesinden de anlaşılacağı üzere duygusal zekâ, bilişsel zekâyı (EQ) dışlayan veya ona alternatif olarak öne sürülen bir terim değildir. Tam aksine Duygusal zekâ, bilişsel zekânın daha verimli olmasına imkân sağlayacak şekilde duyguların kontrol edilip düzenlenebileceğini vurgular.

### **3. 1. Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekânın kapsamını ve özelliklerini daha iyi kavrayabilmek için konu ile ilgili araştırmacıların geliştirdikleri modelleri incelemek faydalı olacaktır. Duygusal zekâ ile ilgili olarak Uygulamalı Psikoloji Ansiklopedisi (Encyclopedia of Applied Psychology) üç önemli kavramsal modele yer vermektedir (Bar-On, 2006: 2). Bunlar:

- a) Salovey-Mayer’in duygusal zekâyı, düşünme eylemine yardımcı olmak üzere duyguları algılama, anlama, yönetme ve duygulardan yararlanabilme yeteneği olarak kavramsallaştıran duygusal zekâ modeli,
- b) Goleman’ın duygusal zekâyı performansı artıran bir dizi yetkinlik ve beceri olarak benimseyen duygusal zekâ modeli,
- c) Bar-On’un davranışı etkileyen, birbiri ile ilişkili olan duygusal ve sosyal beceriler, yetenekler ve kolaylaştırıcılar şeklinde kavramsallaştırdığı duygusal-sosyal zekâ modelidir.

Bilim çevresince genel anlamda kabul gören bu teorik modeller birbiri ile çelişmemekte, duygusal zekânın doğasına farklı yaklaşımlar sunmaktadır (FernándezBerrocal ve Extremera, 2006: 8; Shutte vd., 1998: 168; Mumcu ve Günay, 2016: 81). Bu modellerin yanında Cooper ve Sawaf tarafında geliştirilen *duygusal zekâ haritası* da literatürde sıkça referans gösterilmektedir (Aslan ve Özata, 2006: 204). Duygusal zekânın kapsamını ve niteliğini anlamak bakımından bu modellerin incelenmesi gerekmektedir.

### **3.1.1. Salovey-Mayer Yetkinlik Modeli**

Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekânın literatüre girdiği ilk dönemde hazırladıkları bir modelle duygusal zekânın kapsamını üç basamaklı olarak göstermişlerdir. Buna göre duygusal zekânın kapsamındaki ilk basamakta kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirebilmesi ve bu duyguların ayrımını yapabilmesi yer almaktadır. Duygusal açıdan zeki olarak değerlendirilen kişiler kendi duygularını tanımlama konusunda daha başarılıdırlar. Çünkü bu yeti duygusal bilgi diye adlandırılan bilginin işlenmesini sağlar. Yeterli sayılabilecek düzeyde sosyalliğin sağlanabilmesi için bu yeteneğin belirli bir düzeyde gelişmiş olması gerekmektedir (Salovey ve Mayer, 1990: 190 – 193). Başkalarının duygularını tanımlayabilme yeteneği, kişinin diğer kişilere verilebilecek tepkileri değerlendirip etkili tepkiler verebilmesini ve diğer kişilere karşı sosyal açıdan uygun davranış geliştirebilmesini sağlar. Bu tür yeteneği yüksek olan kişiler diğer insanlar tarafından samimi ve sıcak olarak görülürken bu yetenekten yoksun kişiler de kaba veya dikkatsiz olarak değerlendirilir (Salovey ve Mayer, 1990: 190 – 195). Modelin ikinci basamağında kişinin hem kendi duygularını hem başkalarının duygularını düzenleyebilmesi bulunmaktadır. Kişinin ruh halinin otomatik olarak düzenlendiğini ifade eden yaklaşımlar bulunsa da bir kısım yaklaşımlar ruh halinin düzenlenmesinin bilinçli ve araştırılabilir olduğunu ileri sürmektedir. (Salovey ve Mayer, 1990: 196). Duygusal açıdan zeki olan insanlar belirli amaçlara ulaşmada bu sürece adapte olabilirler. Olumlu manada hem kendi ruh halini hem başkalarının ruh halini düzenleyip faydalı sonuçlar sağlayacak şekilde duyguları yönetebilirler. Olumsuz anlamda ise bu yeteneklerini antisosyal yönde kanalize eden kişiler, diğer kişilerin istenmeyen sonuçlarla karşılaşabileceği şekilde duyguları manipüle edebilirler (Salovey ve Mayer, 1990: 198). Modelin son basamağında duygulardan faydalanabilme yer almaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: 190). Bireylerin karşılaştıkları sorunları çözerken duygulardan faydalanabilme yetenekleri bireyden bireye farklılık göstermektedir (Salovey ve Mayer, 1990: 198). Modelde duygulardan faydalanabilme basamağında yer alan esnek planlama, yaratıcı düşünce geliştirme, dikkatin yönlendirilmesi ve motivasyon ile ilgili Salovey ve Mayer'in (1990) açıklamalarına yer vermek faydalı olacaktır.

- a) *Esnek Planlamada Duygulardan Yararlanma:* Olumlu ruh haline sahip insanlar için gelecekte olumlu olayların gerçekleşmesi ihtimali, kötü şeylerin olacağı ihtimalinden çok daha yüksek algılanabilmektedir. Ters çevrilirse, olumsuz ruh haline sahip insanlar kötü olayların olma ihtimaline, güzel şeylerin olma ihtimalinden daha çok olasılık tanımaktadır. Duygu durumundaki değişiklikler bu türden insanların gelecekle ilgili öngörülerinde değişikliğe neden olarak diğer olası durumların da göz önünde bulundurulmasına yardımcı olur. Sonuç olarak bu insanlar gelecekle ilgili olası durumlar hakkında daha çok plana sahip olabilecek ve fırsat ve tehlikeler için kendilerini daha iyi hazırlayabileceklerdir (Salovey ve Mayer, 1990: 199).
- b) *Yaratıcı Düşüncede Duygulardan Yararlanma:* Bireyin ruhsal durumu, hafızada yer alan bilginin kullanılması ve organize edilmesine olan etkisi sayesinde sorun çözmeye yardımcı olabilmektedir. Örnek olarak bireyler olumlu ruh halindeyken problemleri özelliklerine göre ilgili veya ilgili olmayan şeklinde daha kolay sınıflandırma yapabilirler. Bilginin bu şekilde sınıflandırılabilmesi problemlerin yaratıcı çözümünde etkili olabilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990: 199).
- c) *Dikkatin Yönlendirilmesinde Duygulardan Yararlanma:* Bu ilke, güçlü duyguların oluşması halinde dikkatin başka yeni problemlere yönlendirilmesini ifade eder. Birey belirli bir sorunla karşılaştığında duygusal kapasitesinden yararlanarak kendisini en çok uyarıcı soruna karşı dikkatini yoğunlaştırabilir. Devam eden bilişsel aktivitenin kesintiye uğramasından çok ilginin, taleplere önem sırasını dikkate alarak bölünmesi söz konusudur (Salovey ve Mayer, 1990: 198 - 199).
- d) *Motivasyonda Duygulardan Yararlanma:* Son olarak duygu durumu kişilerin zor görevler karşısında pes etmemesi için gerekli motivasyonu sağlayabilir. Örnek olarak bireyin yaptığı durum değerlendirmesinin ardından duyduğu kaygı daha titiz çalışıp standartları tam olarak yakalamasını sağlayabilir. Bireyler olumlu ruh halinin yardımıyla başarabileceklerine olan güvenlerini arttırabilirler (Salovey ve Mayer, 1990: 199).

İlerleyen yıllarda, Mayer ve Salovey, önerdikleri duygusal zekâ kavramını ve geliştirdikleri modeli gözden geçirerek bir kısım değişikliğe gitmişlerdir (Mayer ve Salovey, 1997). Buna göre duygusal zekâ; “duyguları doğru şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; düşünme eylemini kolaylaştırması için duyguları kullanma yeteneği; duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve entelektüel gelişimi sağlama, duyguları düzenleme yeteneği” şeklinde açıklanmış, tanımda yer verilen ifadeler dört ayrı dala ayrılarak modellenmiştir (Mayer ve Salovey, 1997: 10).

Yeni duygusal zekâ modelinin ilk basamağında yer alan duyguların algılanabilmesi; yüzlerin, resimlerin, ses tonunun ve kültürel eserlerin yansıttığı duyguyu hissedebilmeyi ifade etmektedir. İkinci basamakta yer alan duyguların kullanılabilmesi; düşünme ve problem çözme gibi çeşitli bilişsel aktiviteleri kolaylaştırmak için duyguların devreye sokulmasıdır. Duygusal açıdan zeki insanlar üstlendikleri görevleri en uygun şekilde yerine getirebilmek için duygu durumlarındaki değişimlerden tam olarak yararlanabilmektedirler. Modelin üçüncü basamağındaki duyguların anlaşılabilmesi; duyguların dilini anlamayı ve karmaşık duygular arasındaki ilişkiyi idrak edebilmeyi ifade eden yetenektir. Ayrıca bu yetenek duyguların zaman içerisinde nasıl değişim gösterdiğini anlamayı da kapsar. Şok yaşayan bireyin hislerinin yerini daha sonra üzüntüye bırakması örnek olarak gösterilebilir. Modelin son basamağında yer alan duyguların yönetimidir. Duyguların yönetilmesi hem kendi duygularımızı hem başkalarının duygularını düzenleyebilmeyi ifade eder. Duygusal yönden zeki olan kişiler hedeflerine ulaşabilmek için duygulardan istifade edebilmektedirler (Salovey ve Grewal, 2005: 281 - 282).

### **3.1.2. Bar-On'un Duygusal-Sosyal Zekâ Modeli**

Bar-On'un duygusal-sosyal zekâ modeli, etkili davranışın geliştirilmesini sağlayacak şekilde, bireyin kendi içinde ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde yer alan bir dizi yetkinlik ve becerinin bir arada ele alındığı bir yapıdır. Bar-On, duygusal ve sosyal açıdan zeki sayılan kimselerin kendilerini anlamada ve ifade etmede, başka kişilerle ilişki kurabilmede ve gündelik yaşamda karşılaşılan taleplerle, sorunlarla ve baskılarla baş edebilmede başarılı olacaklarını ifade etmektedir. Bunun için de duyguların bireye hizmet etmesini sağlayacak şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir (Bar-On, 2006: 14). Kendisinden önceki çeşitli bilim insanlarının geliştirdiği kavram ve teorilerden faydalanarak geliştirdiğini ifade ettiği modelde Bar-On (2010:2) duygusal-sosyal zekâyı beş boyutlu olarak ele almıştır. Bu beş boyut da toplamda on beş alt faktöre ayrılmaktadır. Bu boyutlar şu şekildedir;

a) *İçsel (Intrapersonal)*: Kendi duygularını ve düşüncelerini doğru şekilde algılayabilme, tanımlayabilme ve ifade edebilme yeteneği. Bu beş ayrı faktöre ayrılmaktadır:

*Özsaygı*: Bireyin kendisini doğru bir biçimde algılaması, anlaması ve kabul etmesi,

*Duygusal farkındalık*: Duygularının farkında olabilme, anlayabilme.

*Kendine güven*: Kendisini ve duygularını etkili bir biçimde ifade edebilme.

*Bağımsız hissedebilme*: Kendi başına, başkalarının duygularından etkilenmeden karar verebilme,



Kendini harekete geçirebilme: Kişisel hedeflere ulaşmak için azim gösterme ve potansiyelini harekete geçirebilme.

*b) Kişiler arası (Interpersonal):* Diğer kişilerin nasıl hissettiklerini, duygu ve düşüncelerini anlayıp buna göre ilişkiler kurabilme yeteneği:

*Empati:* Başkalarının hissettiklerini anlayabilme,

*Sosyal ilişkilerde sorumluluk:* Sosyal grup içindeki yerini tanımlayabilme, başkalarıyla işbirliği yapabilme,

*Kişiler arası ilişkiler:* Başkalarıyla mutualist ilişkiler kurabilme.

*c) Stres Yönetimi:* Duyguları yönetebilme ve düzenleyebilme yeteneği:

*Stres toleransı:* Etkili ve yapıcı şekilde duyguları yönetebilme,

*Dürtü kontrolü:* Etkili ve yapıcı şekilde duyguları kontrol edebilme.

*d) Uyumlaştırma (Adaptability) Yetkinliği:* Gerektiğinde değişimi sağlayarak uyum gösterebilme ve kişisel veya kişilerarası problemlere çözümler geliştirebilme yeteneği:

*Gerçeklik testi:* Bireyin dışsal gerçekliği göz önünde bulundurarak duygularını nesnel olarak değerlendirebilmesi,

*Esneklik:* Bireyin duygularını yeni durumlara göre düzenleyebilmesi ve uyumlandırabilmesi,

*Problem çözme:* kişisel veya kişilerarası sorunları etkili bir biçimde çözebilme.

*e) Genel ruh hali:* Olumlu yaklaşım geliştirebilme ve kendi kendini motive edebilme yeteneği:

*Optimizm:* Olumlu bakış açısı geliştirebilme, hayatı olumlu yönlerinden bakabilme,

*Mutluluk:* Bireyin kendisiyle, başkalarıyla ve genel anlamda hayatla ilgili memnuniyet duyması (Bar-On, 2006: 15; Bar-On, 2010: 2 - 3).

### **3.1.3 Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli**

Duygusal zekâ kavramını geniş kitlelerin ilgi odağı haline getiren Goleman, 1998 yılında yayınladığı “İşbaşında Duygusal Zekâ” isimli kitabında duygusal zekânın beş temel duygusal ve sosyal yeterliği içerdiğini ifade etmektedir. Goleman'ın belirttiği bu beş boyut özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler şeklinde sıralanmıştır (Goleman, 1998: 38 - 39).

*Özbilinç:* bireyin, hissettiklerinin farkına vararak bunları karar almada rehber olabilecek şekilde kullanabilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Kendi yapabileceklerine dair gerçekçi değerlendirmelerde bulunarak özgüven içerisinde bulunmak da öz bilincin kapsamındadır.

*Kendine Çekidüzen Verme:* bireyin duygularını üstlendiği işi yapmasını engelleyecek şekilde değil işin daha kolay yapılabilmesini sağlayacak şekilde yönetebilmesidir. Vicdan sahibi olmak, hedefe ulaşabilmek için belirli zevklerin tatminini ertelemek, yaşadığı duygusal sıkıntıdan kendisini kurtarabilmek bu kapsamda ele alınabilir.

*Motivasyon:* bireye yol göstererek hedeflere yönelten, inisiyatif kullanılmasına ve gelişim için çaba sarf etmeye yardımcı olacak tercihleri kullanmak olarak ifade edilebilir.

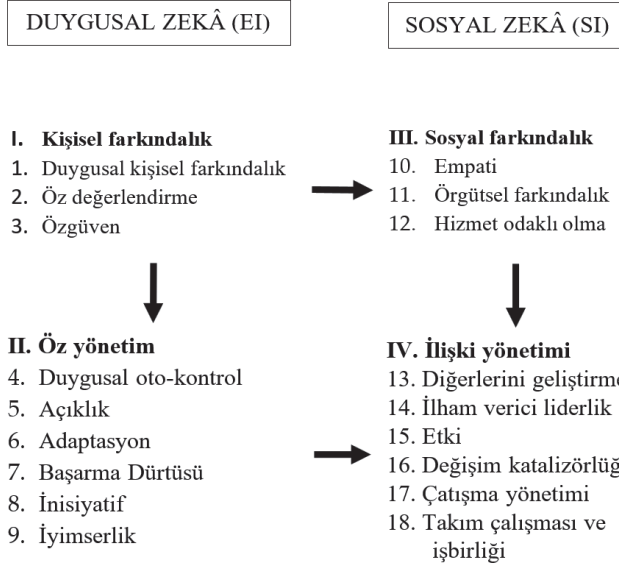
*Empati:* diğer insanların hissettiklerini sezebilme, olaylara onların yönünden bakabilme ve bu sayede farklı insanlarla uyum sağlayıp dostluk geliştirebilme şeklinde tanımlanmaktadır.

*Sosyal Beceriler:* diğer insanlarla kurulan ilişkilerde duyguları etkin şekilde yönetebilmek, sosyal durum ve ilişki ağlarını doğru algılayabilmek ve bu becerileri ikna etmede ve uyuşmazlıkları çözmede, liderlik edip takım çalışmalarında kullanabilmektir (Goleman, 1998: 390).

Burada Goleman'ın (1998) duygusal yeterlilik kavramına dikkat çekerek duygusal zekânın tüm bunları başarmada tek başına yeterli olamadığını öne sürdüğünü de ifade etmek gerekmektedir. Goleman'a göre duygusal yeterlilik, belirli bir işi gerçekleştirmek üzere bireyin kullandığı yeteneklerine duygusal zekânın potansiyelini ne kadar aktarabildiği ile ilgilidir. Goleman, bu durumu çok iyi müzik kulağına sahip olan birinin şan dersleri almaksızın bu yeteneğinden gerektiği gibi faydalanamayacağı şeklinde örneklendirerek açıklamaktadır (Goleman, 1998: 36).

Goleman'ın önerdiği duygusal zekâ modelinde sonraki yıllarda bir dizi değişikliğe gidilmiştir. Goleman ve Boyatzis (2006) tarafından duygusal zekâ yetkinlikleri iki ayrı boyutta ele alınmıştır. Toplamda on sekiz alt faktörü içeren bu iki boyut, duygusal ve sosyal zekâ (sosyo-duygusal zekâ) şeklinde ayrıma tabi tutulmuştur. Bu ayrıma göre kişilerarası alan, sosyal zekâ yetkinlikleri ve kişisel alan, duygusal zekâ yetkinlikleri olarak sınıflandırılmaktadır (Edizler, 2010: 2975). Duygusal zekâ yetkinliği, bireyin iyi bir performans sergilemesine imkan verecek şekilde kendi duygularını tanımlama, anlama ve kullanabilme yeteneğidir. Sosyal zekâ yetkinliği ise bireyin iyi bir performans sergilemesine imkân verecek şekilde başkalarının duygularını tanımlama, anlama ve kullanabilme yeteneğidir (Boyatzis, 2007: 8).

SOSYO-DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ



Şekil 1. Sosyo-Duygusal Zekâ Yetkinlik Modeli (Goleman vd., 2002'den akt. Edizler, 2010: 2976).

**3.1.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli**

Bu modelde duygusal zekâ, psikolojik analizlerden ve felsefi teorilerden uzak tutularak iş hayatına yönelik olarak bilme, keşfetme ve uygulama konularına odaklanmaktadır. Daha çok duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini ele alan bu model literatürde “dört köşe taşı modeli” veya “duygusal zekâ haritası” olarak bilinmektedir. Bu modelde yer alan dört boyut şu şekildedir;

- Duygusal okur-yazarlık:* Bireyin kendi duygularını duygusal dürüstlük, duygusal enerji, sezgi ve geri bildirimle dayalı olarak anlamlandırabilmesi,
- Duygusal zindelik:* Temel kavramlarından biri güven olan ikinci köşe taşı duygusal zindelik, güvenilirlik, esneklik, yenilenme ve yapıcı hoşnutsuzluk kavramlarını kapsamaktadır. Bu kavramlar bireylerin, iş ve aile yaşamındaki konularını belirlemelerinde etkili olur.
- Duygusal derinlik:* Bireyin sahip olduğu özgün karakteri ön plana çıkarma, kendi potansiyelini bilme ve bu potansiyelden yararlanma, kendi kaderini belirlemeyi amaçlama, yetkiler, rütbeler olmaksızın insanlar üzerinde etki sahibi olabilme gibi eylemlerin yapılabilmesini mümkün kılar. Birey, zayıf yönlerini gözlemleyip bunlarla başa çıkmaya çalışırken aynı zamanda güçlü yönlerini ve yeteneklerini tanımalı ve geliştirmelidir.

d) *Duygusal Simya*: Yukarıda sayılan duygusal zekânın ilk üç boyutunu uygulamayı başaran birey gelişme kaydedecektir. Daha enerjik, etkili ve sosyal ilişkilerinde daha çok güven tesis edebilecektir. Bu da yaratıcı fırsatların keşfedilmesini ve sıradan fikirlerin büyük fikirlere dönüştürülebilmesini sağlayarak gündelik yaşamda karşılaşılan sorunları çözebilmenin çok ötesinde diğerlerinin göremediği fırsatları yakalayabilmeyi sağlayacaktır (Cooper, 1997: 32-36; Aslan ve Özata, 2006: 200 - 204; Yan, 2008: 19-20).

#### **4. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Duygusal zekânın akademisyenlerin ilgi odağı haline gelmesinden itibaren işletme yönetimi açısından da ele alınarak birçok çalışmada çeşitli kavramlarla olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Verimliliğe olan etkileri bakımından iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık gibi çıktılar üzerinde duygusal zekânın ne kadar belirleyici olabildiğini görmek amacıyla literatürdeki bazı çalışmaları incelemek faydalı olabilecektir.

##### **4. 1. Duygusal Zekâ ile İş Performansı İlişkisi**

Literatürde duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı ilişkinin olduğunu ortaya koyan çeşitli ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Bar-On vd.'nin (2006) Amerikan ve İsrail ordularında görev yapan değişik sınıflardaki askeri personelin katılımı ile yaptıkları araştırmalarına göre duygusal zekâ ile mesleki performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bar-On vd., araştırmada elde ettiği bulguları daha önce bilişsel 52 zekânın (IQ) performans üzerindeki belirleyiciliğini araştıran çalışmalarla kıyaslayarak performansın belirleyiciliği konusunda duygusal zekânın, bilişsel zekâdan yaklaşık dört kat daha güçlü bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bar-On vd., 2006: 14). Sy vd. (2006) bir restoran zincirinin dokuz farklı bölgedeki restoranlarında hizmet gören çalışanların katılımı ile yaptıkları araştırmalarında restoran çalışanlarından duygusal zekâ düzeyi yüksek bulunanların daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, belirli duyguların, davranışlarını ve yaptıkları işin sonuçlarını nasıl etkilediği konusunda daha bilinçli ve üstlendikleri görevin gerekliliklerini sağlarken duygularını düzenlemede daha mahirdir (Sy vd., 2006: 470).

Sözü edilen çalışmaların yanı sıra bir kısım araştırmacı çeşitli meslek gruplarında duygusal zekânın iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışken (Branscum vd., 2016; Naqvi vd., 2016; Carmeli ve Josman, 2006), bir kısım çalışmalarda duygusal zekânın iş performansı ve akademik başarı ile herhangi bir ilişkisi tespit edilememiştir (Newsome vd., 2000; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Wong ve Law, 2002). Araştırmacılar, duygusal zekânın iş performansı ve akademik ba-

şarı ile ilişki bulunamamasına ölçümde kullanılan araç ve verilerin neden olabileceğini de değerlendirmektedirler (Newsome vd., 2000: 1012; Gürbüz ve Yüksel, 2008: 187; Wong ve Law, 2002: 269).

#### **4. 2. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini İlişkisi**

Çeşitli örgütlerde ve meslek gruplarında yapılan araştırmalar duygusal zekânın, iş performansında olduğu gibi iş tatmini üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Pandey ve Sharma (2016:21) Hindistan'da banka çalışanlarının katılımı ile yaptıkları çalışmalarında duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanların iş ortamından, aldıkları ücretten, terfi imkanlarından ve iş ilişkileri bakımından daha yüksek iş tatmini duydukları sonucuna ulaştıklarını ifade etmektedirler. Wong ve Law, (2016: 261-269), Hong Kong'daki çeşitli örgütlerde yönetici ve iş gören durumundaki çalışanların katılımı ile yürüttükleri araştırma neticesinde duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yöneticilerin emrinde çalışan kişilerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Öğretmenlerin katılımı ile yürütülen iki farklı araştırma da duygusal 53 zekânın, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Long vd., 2016; Kafetsios ve Zampetakis, 2008: 720).

#### **4. 3. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde muhasebe bürolarında ücret karşılığında çalışan muhasebecilerin katılımı ile yapılan araştırmada duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca duygusal zekânın, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri de incelenmiş ve duygusal zekânın tüm bu alt boyutlar üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür (Özcan vd., 2016: 297). Mumbai'de bilişim ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde yürütülen bir çalışmada duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yöneticilere bağlı olarak çalışan personelin örgüte olan duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada ayrıca duygusal yönden zeki olan yöneticilerin, çalışanlar ve örgüt arasında duygusal bağların gelişmesinde önemli roller üstlendikleri ifade edilmektedir (Bhalerao ve Kumar, 2016: 45-50). Buna karşın Özyer (2004) akademik personelin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmasında duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık veya alt boyutları ile herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilemediğini ifade etmektedir.

#### **4. 4. Duygusal Zekâ ile Yaratıcılık İlişkisi**

Duygusal zekânın, yaratıcılık ile ilişkisini araştıran çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Literatürde bir çok çalışma duygusal zekâ ile yaratıcılık arasında pozitif yönde, istatistiki açıdan anlamlı bir değişim olduğunu ortaya koymaktadır (Ramy

vd., 2014: 303; Jenaabadi vd., 2015: 280; Tatlah vd., 2012: 8; Noorafshan ve Jowkar, 2013: 793). Buna karşın Ivcevic vd., (2007: 230) duygusal zekâ ile yaratıcılık arasında doğrudan anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

#### **4. 5. Duygusal Zekâ ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

Duygusal zekânın cinsiyete bağlı olarak değişim gösterip göstermediği araştırmacıların üzerinde durdukları bir konudur. Literatürde yer alan bir çok çalışmada duygusal zekâ ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve bazı çalışmalarda duygusal zekânın cinsiyete bağlı olarak değişim gösterdiği kaydedilmiştir. Buna göre kadınların duygusal zekâ seviyelerinin erkeklere göre daha yüksek 54 bulunduğunu ortaya koyan çalışmaların (Fernández-Berrocal vd., 2012: 84; Yüksekbilgili vd, 2016: 128; Zekioğlu vd., 2015: 42) yanı sıra erkeklerin, kadınlara göre daha yüksek duygusal zekâya sahip olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Shahzad ve Bagum, 2012: 106; Khalili, 2011: 184). Bununla birlikte bazı çalışmalarda, duygusal zekânın alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar tespit edilirken bazı alt boyutlar açısından anlamlı farklılıklar saptanamamıştır (Abdalla, 2014: 114; Kaya vd., 2016: 231). Duygusal zekânın, cinsiyete bağlı olarak herhangi bir anlamlı farklılığın olmadığı sonucunu gösteren çeşitli çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Çelik ve Deniz, 2008: 380; Sharma vd., 2014: 124).

#### **5. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ**

Duygusal zekâ ile ilgili geliştirilen modellerde yer alan bilgilere ve ilgili yazarların ifadelerine dayanarak duygusal açıdan zeki sayılabilecek kişilerin; özgüvenlerinin daha yüksek olduğu, hem kendi duygu durumlarını hem de başkalarının duygularını anlayıp düzenlemede başarılı oldukları, kendi kendilerini motive ederek olumsuz ruh halinden kurtulabildikleri, aldıkları kararlarda duygulardan faydalanabildikleri, diğer insanlarla daha iyi ilişkiler geliştirebildikleri söylenebilir. Bununla birlikte duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin kariyerlerinde daha başarılı olacakları, daha güçlü ilişkiler geliştirebilecekleri, kendilerini ve diğer insanları başarmaya motive edebilecekleri dolayısıyla daha iyi bir liderlik sergileyecekleri öne sürülmektedir (Cooper, 1997: 32; Edizler, 2010: 2980).

Ayrıca duygusal zekânın, örgütlerde yenilikçi fikirlerin desteklenmesini, çatışmaların azaltılmasını ve üyelerin birbiri ile olan uyumunun artmasını, örgüt kültürünün ve üyelerin karar verme yeteneklerinin gelişimini sağlayabileceği ifade edilmektedir (İnce vd., 2015: 228). Sözü edilen özelliklerin genel anlamda işverenlerin, çalışanlarında aradıkları özellikler olduğu ifade edilebilir.

Her ne kadar duygusal zekânın işletmelerde verimliliğe katkı sağlayıp sağlamayacağı fikri tartışmalı olsa da (Goleman, 1998: 202) duygusal yönden zeki

olan kişilerin hayatın her alanında, duygusal zekâ bakımından daha az zeki olan insanlardan daha iyi performans göstereceği kabul edilmektedir (Bar-On, 2003: 4; Maraichelvi ve Rajan, 2013: 42). Edizler (2010: 2976), duygusal zekâ çalışmalarının, iş yaşamı ile ilgili sorunların çözümünde ve stratejik kararlar almada insan kaynakları uzmanlarına yardımcı olabileceğini, bununla birlikte duygusal zekâ modellerinin ve ölçeklerinin çeşitli insan kaynakları yönetimi aşamalarında kullanılabildiğini ifade etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, L. (2014). The emotional intelligence and gender among sports leaders in bahrain kingdom-comparative study. *Ovidius University Annals, Series Physical Education And Sport/Science, Movement And Health*, 14(1): 110-116.
- Altan, M. Z., (1999). Çoklu zekâ kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(17): 105-117.
- Altan, M. Z. (2012). Introducing the theory of multiple intelligences into english language teaching programs. *Pamukkale University Journal of Education*, 32(2): 57-64.
- Aslan, Ş., ve Özata, M. (2006). Sağlık yöneticilerinde duygusal zekâ boyutlarının cooper sawaf haritasıyla araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2): 197-222
- Aslan, S., ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 77-97.
- Bar-On, R. (2003). How important is it to educate people to be emotionally and socially intelligent and can it be done?. *Perspectives In Education*, 21: 3-13.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-on model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 18 (Suplemento): 13-25.
- Bar-On, R. (2010). emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1): 54-62.
- Bhalerao, H., and Kumar, S. (2016). Role of emotional intelligence in leaders on the commitment level of employees: A study in information technology and manufacturing sector in India. *Business Perspectives and Research*, 4(1): 41-53.
- Bozdoğan, B., ve Çankaya, İ. (2012). psikolojik danışmanların duygularla başa çıkma yollarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2): 15-27.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., and Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, And workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1): 88-103.
- Branscum, P., Haider, T., Brown, D., & Sharma, M. (2016). Using emotional intelligence and social support to predict job performance of health educators. *American Journal of Health Education*, 47(5): 309-314.
- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4): 403-419
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51(12): 31-39
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3): 23-48.
- Çelik, S. B., & Deniz, M. E. (2008). Acomparison of scouts' emotional intelligence levels with regards to age and gender variables: A cross cultural study. *Elementary Education Online*, 7(2): 376-383.
- Çeçen, A. R. (2002). Duygular insan yaşamında neden vazgeçilmez ve önemlidir?. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9): 164-170.
- Edizler, G. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde 'duygusal zekâ' ölçüm ve modelleri. *Journal Of Yasar University*, 18(5): 2970-2984.

- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: a theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18 (Suplemento): 7-12.
- Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., & Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Psicología Conductual*, 20(1): 77-89.
- Galal, S., Carr-Lopez, S., Seal, C. R., Scott, A. N., & Lopez, C. (2012). development and assessment of social and emotional competence through simulated patient consultations. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 76(7): 1-7.
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational Researcher*, 18(8): 4-10.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal zekâ: Neden IQ'dan daha önemlidir?* Çev. B. S. Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *İşbaşında duygusal zekâ*. Çev. H. Balkara. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2006). *Yeni liderler*, 5. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174-190.
- Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu zekâ kuramı: tekli zekâ anlayışından çoklu zekâ yaklaşımına. *Journal of International Social Research*, 3(11): 336-356.
- Haselton, M. G., & Ketelaar, T. (2006). Irrational emotions or emotional wisdom? The evolutionary psychology of affect and behavior. Joseph p. forgas (Ed.), *Affect in social thinking and behavior* (21-37), New York: Psychology Press.
- İnce, M., Gül, H., Gözükar, M. G. (2015). Duygusal zekâ ile işgören performansı arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, (12): 226-245.
- İşmen, A. E. (2001). Duygusal zekâ ve problem çözme, *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13: 111-124.
- Ivcevic, Z., Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2007). Emotional intelligence and emotional creativity. *Journal of Personality*, 75(2): 199-236.
- Jenaabadi, H., Shahidi, R., Elhamifar, A., & Khademi, H. (2015). Examine the relationship of emotional intelligence and creativity with academic achievement of second period high school students. *World Journal of Neuroscience*, 5(04): 275-281.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3): 712-722.
- Kang, S. M., Day, J. D., & Meara, N. M. (2005). Social and emotional intelligence: starting a conversation about their similarities and differences. *Emotional intelligence: an international handbook* (pp. 91-105). Germany: Hogrefe.
- Kaufman, J. C., Kaufman, S. B., & Plucker, J. A. (2013). Contemporary theories of intelligence. *Oxford handbook of cognitive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaya, F., Kanık, P., & Alkın, S. (2016). Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerin duygusal zekâ ve iletişim becerileri düzeylerinin karşılaştırılması. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(1): 229-244.
- Khalili, A. (2011). Gender differences in emotional intelligence among employees of small and medium enterprise: An *Empirical Study*. *Journal of International Management Studies*, 6(2): 184-193.
- Long, C. S., Yaacob, M., & Chuen, T. W. (2016). The impact of emotional intelligence on job satisfaction among teachers. *International Journal of Management, Accounting And Economics* 3(8): 544-552.
- Maraichelvi, A., & Rajan, S. (2013). The relationship between emotional intelligence and the academic performance among final year undergraduates. *Universal Journal of Psychology*, 1(2): 41-45.



- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3): 197-215.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.): Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (Pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mumcu, A. ve Günay, M. (2016). Duygusal zekânın dışadönüklük üzerine etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 77-97.
- Naqvi, I. H., Iqbal, M., & Akhtar, S. N. (2016). The relationship between emotional intelligence and performance of secondary school teachers. *Bulletin of Education And Research*, 38(1): 209-224.
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(6): 1005- 1016.
- Noorafshan, L., & Jowkar, B. (2013). The effect of emotional intelligence and its components on creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84: 791- 795.
- Özcan, M., Geçici, E., & Günlük, M. (2016). Muhasebecilerin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Ege Academic Review*, 16(2): 287-302.
- Özyer, K. (2004). *Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve bağlılığın alt formları arasındaki ilişkilerin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Pal, H. R., Pal, A., & Tourani, P. (2004). Theories of intelligence. *Everyman's Science*, 39(3): 181-192.
- Pandey, N., & Sharma, M. K. (2016). The impact of emotional intelligence on job satisfaction: evidence from a large indian bank. *IUP Journal Of Soft Skills*, 10(3): 7-23.
- Plutchik, R. (2001). The nature of emotions human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice. *American Scientist*, 89(4), 344-350.
- Ramy, A.M., Beydokhty, A. A. A., Jamshidy, L. (2014). Correlation between emotional intelligence and creativity factors. *International Research Journal Of Management Sciences*, 2(10): 301-304.
- Salleh, N. M. (2009). the role of emotions and emotional intelligence during merger of two banking institutions In Brunei. (Doctoral Dissertation). Southampton: University Of Southampton.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2): 167-177.
- Seal, C. R., Naumann, S. E., Scott, A. N., & Royce-Davis, J. (2011). Social emotional development: A new model of student learning in higher education. *Research In Higher Education Journal*, 10: 1-13.
- Shahzad, S., & Bagum, N. (2012). Gender differences in trait emotional intelligence: A comparative study. *IBA Business Review*, 7(2): 106-112.
- Sharma, D., Mishra, I., & Sharma, V. (2014). Emotional intelligence among employees of government and public sectors. *Journal of Social Sciences*, 3(3), 124-142.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 461-473
- Talu, N. (1999). Çoklu zekâ kuramı ve eğitime yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(15): 164-172.
- Tatlah, I. A., Aslam, T. M., Ali, Z., & Iqbal, M. (2012). Role of intelligence and creativity in the academic achievement of students. *International Journal of Physical And Social Sciences*, 2(7): 1-10
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3): 243-274.
- Yan, İ. (2008). Duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekânın yöneticiler üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma, Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

## Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları

- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., Hatipoglu, Z. (2016). A research about emotional intelligence according to gender. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review*, 4(7): 119-132
- Zekioğlu, A., Tatar, A., & Türkmen, M. (2015). Beden eğitimi ve spor yüksek okulunda okuyan öğrencilerin cinsiyet grupları açısından duygusal zekâ düzeylerinin karşılaştırılması. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi (UHBAB)*, 4(11): 42-45.