

YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKANIN ÜÇ BOYUTU

Yrd.Doç.Dr. Ayhan URAL

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Öğretim Üyesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmeleri yöneticilerinin duygusal zekanın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi açıklayabilmektir.

Araştırma evrenindeki konaklama işletmeleri yöneticilerinin, duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma boyutlarına ilişkin bulgular, dikkat, hassas, ileri ve en iyi düzeylerinden oluşan ölçeğe göre değerlendirilerek ileri düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin pek çok durumda sürekli ve dengeli bir duygusal zeka düzeyine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma ile yöneticilerin duygusal zekanın üç boyutunda da baskı altında oldukları durumlarda yaratıcılık ve etkileycilik özelliklerini kaybetmeden güçlü kalabilecekleri, duygusal zekanın en üst düzeyini ifade eden en iyi dereceye ulaşamadıkları gözlenmiştir.

Ayrıca, konaklama işletmeleri yöneticilerinin duygularının farkında olma-duygularını ifade etme, duygularının farkında olma-başkalarının duygularının farkında olma ile duygularını ifade etme-başkalarının duygularının farkında olma boyutları arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: Yöneticilerde Duygusal Zeka

YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKANIN ÜÇ BOYUTU

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmeleri yöneticilerinin, duygusal zekanın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini belirleyerek, aralarındaki ilişkiyi açıklayabilmektir. Ayrıca bu çalışma ile etkin yönetici özellikleri arasında yer alarak yönetsel başarıya etki eden etkenlerden biri olan duygusal zekanın bileşenlerine, düzeyinin belirlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve başkalarının

duygularının farkında olunmasına ilişkin araştırma bulguları, yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak bireysel ve yönetsel başarılarını artırabilmelerine imkan sağlayacağı düşüncesi, araştırmayı önemli kılmaktadır.

DUYGULAR VE DUYGUSAL ZEKA

Günümüzde insanı tanımaya dönük çalışmaların başında yer alan duygu ve duygusal zekaya ilişkin araştırmalar, geniş çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin giderek artacağına işaret eden James (1997), 21. yüzyılın heyecan verici dönüşümlerinin başında, teknolojiden çok insanın ne anlama geldiğine ilişkin anlayışlardaki gelişmelerin yer alacağını ileri sürmektedir. Healy (1999) ise öğrenmeye ilişkin araştırmaların hayranlık uyandıran yöntemlerle sürdüğünü belirterek, bunlar arasında doğrudan duygulara dönük olanları daha da heyecan verici olarak nitelendirmektedir.

Günümüz insanı bireysel ve toplumsal bilinç arasında birleşme ve bütünleşme yapabilen insan olarak kabul edilmiş ve bu birleşme ve bütünleşme için yaratıcı düşüncenin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu durum bireyin bir yandan toplum içindeki görev ve sorumluluklarını sürdürürken, diğer yandan da kendini aşma, geliştirme, kişiliğinin tüm beceri, yeti ve yeteneklerini kullanabilmesini sağlar(Köknel 1998:82). Bu yaklaşım duyguları ön plana çıkararak, duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve başkalarının duygularının farkında olunmasını, bireysel başarıda olduğu gibi yönetsel başarıda da etkili bir araç durumuna getirmiştir.

Dökmen (2000) duyguların genel işlevini, bireyin doğaya ve topluma uyum sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Goleman (1998) ise duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyen aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf'a (1999) göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışı doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir. Psikoanalizci Erik Erikson duygusal zekayı, kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlayarak benlik bütünlüğü olarak adlandırmaktadır(James 1997:221). Yetişkinler üzerinde yapılan bir araştırmada değişik türlerde olgunlaşmaya yol açan zeka alanları; dilsel, matematiksel ve mantıksal, görsel, işitsel, bedensel-devinimsel, kişisel ve kişiler arası zeka olarak saptanmıştır(Healy 1999: 218).

DUYGUSAL ZEKANIN ÜÇ BOYUTU

Araştırmacılar duygusal zekayı; duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve başkalarının duygularının farkında olunması olarak üç duygusal yetkinlik alanı ile ifade etmektedir.

Duyguların Farkında Olunması

Duyguların farkında olunması, bireyin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını, kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini,

potansiyelini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkan sağlayarak özgüvenini geliştiren bir sonuç yaratmaktadır(Goleman 2000: 21). Özdeğerinden ve yeteneklerinden emin olmayı gerektiren özgüven, bireyin kendini gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar, doğru davranacakları konusunda kendilerine güven duymadıkça harekete geçememektedir(Blonchek 2000: 24). Drucker (1999) insanların bazı konularda yeterli ve/veya yetersiz olduklarını düşünerek genellikle yanıldıklarını, buna rağmen performanslarını güçlü yanlarıyla sergilemelerini de önemli bir sonuç olduğunu ve hiç kimsenin de yapamayacağı bir yana, zayıflıklarına dayanarak performans gösteremeyeceğini belirtmektedir.

Duyguların İfade Edilmesi

Başkaları üzerinde etkili olmak, ikna konusunda etkili taktikler kullanmaya bağlıdır. Başkalarıyla olan ilişkileri yönetmede bireyin grup halinde çalışma becerisi, başkaları ile çalışma konusundaki rahatlığı, sağlıklı ilişkiler kurabilme ve geliştirebilme yeteneğine bağlı olarak kendini gösterir. İşbirliği ve iş paylaşımı ortak amaçlar için başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirir. Grubun yetenekleri, kolektif amaçlara ulaşma çabaları sırasında grup sinerjisi yaratılmasında açığa çıkar(Goleman 2000: 21). Günlük yaşamdaki kişisel iletişimlerde algısal, bilişsel ya da duygusal açıdan ben merkezci davranış, çevredeki insanlarla sıcak ilişkiler kurulmasını engellediği gibi bir takım iletişim çatışmalarına da yol açmaktadır(Dökmen 1998: 145). Duygularını yönetme, bireyin kendini kontrol ederek zarar verici duygularını ve güdülerini denetim altında tutabilmesidir. Başkalarının güvenini kazanmak, sürdürmek ve performansının sorumluluğunu üstlenmek olarak tanımlanan dürüstlük standartlarını korumayı gerektirir.

Mantıksal olarak doğru akıl yürütme, önceki boyutlardaki girdilerin bir araya getirilerek hangi alternatiflerin en çok değeri yaratacağını belirlemeyi gerektirir. Yaşam, sezgilere güvenilmeyecek kadar karmaşık olduğundan genellikle biçimsel modellere gerek duyulmaktadır(Matheson ve Matheson 1999: 39). Genel olarak içlerinden ne yapmaları gerektiğini bilen insanlar, bunun yaşam kalitesini yükselteceğini de bilmektedirler. Yapılması gereken, bunu yaşama taşıyabilecek yeterliliği geliştirerek buna göre yaşamak ve karar anında kişisel bütünlüğü koruyarak hareket edebilmektir(Covey 1998: 207).

Başkalarının Duygularının Farkında Olma

Başkalarının duygularının farkında olma, başkalarını geliştirmenin en iyi yolu olmakla birlikte, onların duygularını ve bakış açılarını hissetmek ve gelişmeleri için nelere gereksinim duyduklarını anlamaktır. Bireyin toplumsallaşma yeteneği, başkalarının arzu edilir tepkiler vermelerini sağlama yeteneğinde ortaya çıkmaktadır.

DUYGUSAL ZEKA YÖNETSEL BAŞARI İLİŞKİSİ

Cooper ve Sawaf (1999), gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığı doğru olmakla beraber, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engelleme veya felce uğratma gibi problemler yarattığını belirterek,

duyguları etkin kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkısını aşağıdaki özelliklerine dayandırmıştır. Duygular;

öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir,
motive eder,
muhakemeyi hızlandırır,
güven oluşturur,
berraklık sağlar,
ahlaki değerleri harekete geçirir,
geribildirim sağlar,
otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar.

Oysa duygulara ilişkin bu yargıların tamamen tersi anlamlar içeren alışıla gelen anlayışa göre ise duygulara ilişkin; zayıflık işaretidir, karışıklık yaratır, sağduyuyu bozar, bastırılması gerekir, dikkati başka yere çeker, muhakemeyi engeller veya yavaşlatır, denetime engel oluşturur, toplumsal kuralları zayıflatır, sağduyuyu bozar, iş yaşamında yer almamalıdır, duygusal insanlardan ve duygusal sözcüklerden kaçınılmalıdır gibi oldukça yaygın bir kabul alanı bulmuş yargılar mevcuttur.

Goleman (1998), duygusal zekânın insan zekasının doğru ölçüsü olabileceğini ve başarı için gerekliliğini savunarak, duygusal zeka düzeyi yüksek bireyin iş yaşamında daha üst seviyeye yükselebileceğini ileri sürmektedir. Cooper ve Sawaf da (1999) değişik araştırmaların aynı yönde sonuçlara ulaştığını ve bulgularında duyguların, güven, bütünlük, empati, esneklik ve güvenilirlik gibi ahlaki değerler ile güvenli ve karlı iş ilişkileri kurma ve sürdürme yeteneklerini harekete geçirme enerjisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Baltaş (2000) da aynı görüşü paylaşarak, en iyi performans gösterenler listesinin başında akademik zeka düzeyi yüksek olanların yerine, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi yüksek kişilerin geldiği görüşündedir.

Açıklamalardan anlaşılacağı gibi, duygusal zeka paradigması, salt mantığa, verilere ve somut düşünce süreçlerine dayanan yönetim alanını da ciddi olarak sarsacak gibi görünmektedir. Özellikle duyguların işe karıştırılmaması kuralına dayanan yönetsel paradigmalarda bu sarsıntıdan en çok etkilenecek özelliktedir(Karlı ve Diğerleri 2000:1).

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine, (planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler örgütte çalışan herkesin, özellikle de her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerini ön plana çıkarmıştır.

İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve işgörenlerin, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bireyin iletişim ve işbirliği beceri düzeyinin geliştirilmesi veya yükseltilmesi ise ancak

bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanmasının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Cooper ve Sawaf (1999) bireysel ve yönetsel başarı için yaşamsal öneme sahip duygusal zekayı, her zaman ve her yaşta öğrenilerek geliştirilebilen bir zeka olarak görmektedir.

YÖNTEM

Betimsel bir nitelik taşıyan araştırmanın amacını gerçekleştirmek için, duygusal zeka kavramına ilişkin literatür taraması yapılmış ve mevcut durumu betimlemek amacıyla hazırlanan anket, A.İ.B.Ü. Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencisi Ahmet İzci tarafından uygulanarak elde edilen bulgular araştırmanın amacına uygun istatistiksel yöntemlerle yorumlanmıştır.

Araştırma evrenini, Bolu İli Merkez İlçe'de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde görev yapan 38 üst ve orta kademe yöneticisi oluşturmaktadır. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, Robert Cooper ve Ayman Sawaf tarafından geliştirilen EQ Harita Soru Formu'ndan (izin alınarak) uyarlanmıştır. Anket, yöneticilerin duygusal zekaya ilişkin üç beceri düzeyi ile sınırlandırılmıştır.

İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde, yöneticiler ile ilgili kişisel bilgilere ilişkin 4 soru, ikinci bölümünde ise yöneticilerin üç boyutla sınırlandırılan duygusal zeka düzeylerini belirlemeye ilişkin 33 davranış biçimi bulunmaktadır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde, yöneticiler ile ilgili kişisel bilgilere ilişkin 4 soru, ikinci bölümünde ise yöneticilerin üç boyutla sınırlandırılan duygusal zeka düzeylerini belirlemeye ilişkin 33 davranış biçimi bulunmaktadır. Bu davranış biçimlerinden 1-11 arası olanlar duyguların farkında olunmasına, 12-20 arası olanlar duyguların ifade edilmesine, 21-33 arası olanlar ise başkalarının duygularının farkında olunmasına ilişkindir.

6., 8., 9., 16., 18., 20., 22. ve 24. sırada yer alan olumsuz verilen davranış biçimlerinin gösteriliş sıklığına; asla 3, bazen 2, genellikle 1 ve her zaman 0 puan verilerek, diğer davranış biçimlerinin gösteriliş sıklığına ise; asla 0, bazen 1, genellikle 2 ve her zaman 3 puan verilerek analiz edilmiştir. Deęerlendirmede ise; Tablo 1'deki yetenek seviyelerini gösteren dört performans derecesi kullanılmıştır.

Tablo 1 : Duygusal Zeka Soru Formu Değerlendirme Ölçeęi

BOYUTLAR	Dikkat	Hassas	İleri	En İyi
Duygularının Farkında Olma	0-18	19-23	24-28	29-33
Duygularını İfade Etme	0-12	13-16	17-19	20-27
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	0-14	15-21	22-27	28-39

Kaynak: Liderlikte Duygusal Zeka. Cooper ve Sawaf 1999:394

Tablo 1'e göre, en iyi derecede birey, çok yüksek bir duygusal zeka düzeyine sahiptir ve baskı altında olduğu durumlarda bile yaratıcılık ve etkileyicilik gibi özelliklerini kaybetmeden güçlü kalabilmektedir. İleri derecede bireyin pek çok durumda sürekli ve dengeli duygusal zeka düzeyine

sahip olduğunu ifade etmektedir. Hassas derecede duygusal zeka düzeyi, bireyin bazı yetenek ve becerilerinin düzensizlik göstererek, durumdan duruma değişebileceğini ifade etmektedir. Dikkat derecesinde ise, duygusal zeka düzeyinin yetersizliği durumuyla karşı karşıya kalan birey, konuya konsantre olmadan giriştiği işlerde güçlüklerle karşılaşmakta ve başarısız olmaktadır.

BULGULAR VE YORUM

Bu başlık altında, araştırma kapsamındaki yöneticilerin kişisel bilgileri, yöneticilerin duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma boyutlarına ilişkin davranış biçimlerini gösterme sıklıkları ile boyutlar arasındaki ilişkinin sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin kişisel bilgileri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2:Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

KİŞİSEL ÖZELLİK	SEÇENEKLER					Toplam
	Erkek	Kadın				
Cinsiyet	f	30	8			38
	%	78,9	21,1			100
Yaş Grubu		30’dan Az	31-35	36-40	41 ve +	
	f	13	6	6	13	38
	%	34,2	15,8	15,8	34,2	100
Eğitim Düzeyi		Lisansüstü	Lisans	Önlisans	Lise	İlköğrt
	f	-	13	6	12	7
	%	-	34,2	15,8	31,6	18,4
Kıdemi		5 Yıldan Az	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıl ve +	
	f	5	9	9	15	38
	%	13,2	23,7	23,7	39,5	100

Tablo 2’ye göre, yöneticilerin % 21,1’i kadın, %78,9’u erkektir. Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, % 34,2’sinin 30 yaşın altında, %15,8’inin 31-35 yaş arası, %15,8’inin 36-40 yaş arası ve % 34,2’sinin ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Aynı tabloya göre, yöneticilerin %34,2’si lisans, %15,8’i önlisans, %31,6’sı lise ve %18,4’ü ilköğretim eğitimi almıştır. Lisansüstü eğitim alan ise yoktur.

Yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde ise % 13,2’ sinin 5 yıl ve daha az, %23,7’ sinin 6-10 yıl arası, %23, 7’sinin 11-15 yıl arası ve %39,5’inin ise 16 yıl ve daha yukarısı düzeyinde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin, duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma boyutlarına ilişkin davranış biçimlerini gösterme sıklıklarına verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Davranış Biçimlerini Gösterme Sıklığına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Davranış Biçimleri	DAVRANIŞ SIKLIĞI										Ort.	Puan	Düzye
	Asla		Bazen		Genellikle		Her Zaman						
	f	%	f	%	f	%	f	%					
1- Duygularımı tanımlayabilirim.	1	2,6	4	10,5	18	47,4	15	39,5	2,2	24,2	İleri		
2- Duygularımdan hareketle kendimi tanıyabilirim.	1	2,6	7	18,4	15	39,5	14	36,8	2,1	23,1	Hassas		
3- Duygularımın farkında olabilirim.	-	-	2	5,3	18	47,4	18	47,4	2,4	26,4	İleri		
4- Üzülmeye başladığımı anlayabilirim.	-	-	5	13,2	11	28,9	22	57,9	2,4	26,4	İleri		
5- Üzüntümün nedenlerini anlayabilirim.	-	-	7	18,4	9	23,7	21	55,3	2,4	26,4	İleri		
6- Kendimi, başkalarının bakış açılarıyla yargılayabilirim.	13	34,2	16	42,1	5	13,2	4	10,5	2,0	22,0	Hassas		
7- Duygusal yaşantımdan zevk alıyorum.	1	2,6	17	44,7	8	21,1	12	31,6	1,8	19,8	Hassas		
8- Duygularını açığa vuran insanlar beni korkutur.	25	65,8	11	28,9	1	2,6	1	2,6	2,6	28,6	İleri		
9- Başka biri olmayı isterim.	26	68,4	8	21,1	3	7,9	1	2,6	2,6	28,6	İleri		
10- Duygularımı anlamak için fiziksel durumuma dikkat ederim.	8	21,1	15	39,5	9	23,7	6	15,8	1,3	14,5	Dikkat		
11- Duygularımın sorumluluğunu kabul ederim.	1	2,6	5	13,2	10	26,3	22	57,9	2,4	26,4	İleri		
12- Başarılı insanları överim.	-	-	4	10,5	10	26,3	24	63,2	2,5	22,5	En İyi		
13- Duygularımı ifade edebilirim.	1	2,6	4	10,5	19	50	13	34,2	2,2	19,8	İleri		
14- İstek ve ihtiyaçlarımı başkalarına söyleyebilirim.	6	15,8	17	44,7	8	21,1	7	18,4	1,4	12,6	Dikkat		
15- Arkadaşlarım, kendileriyle ilgili iyi düşüncelerimi açığa vurduğumu söyler.	-	-	13	34,2	15	39,5	10	26,3	1,9	17,1	İleri		
16- Duygularımı kendime saklarım.	2	5,3	20	52,6	12	31,6	4	10,5	1,5	13,5	Hassas		
17- Grupla içerisinde beni huzursuz eden duygularımı açıklarım.	-	-	9	23,7	15	39,5	14	36,8	2,1	18,9	İleri		
18- Yardım ihtiyacımı açıklamada zorlanırım.	16	42,1	16	42,1	4	10,5	2	5,3	2,2	19,8	İleri		
19- İletişim kurduğum insanların neler hissettiğini sezebilirim.	-	-	7	18,4	24	63,2	7	18,4	2	18	İleri		
20- Arkadaşlarıma karşı gülünç görünmemek için her şeyi yapabilirim.	13	34,2	8	21,1	7	18,4	10	26,3	1,6	14,4	Hassas		
21- Başkalarının neler hissettiklerini gözlerinden anlayabilirim.	-	-	11	28,9	18	47,4	9	23,7	1,9	24,7	İleri		
22- Görüşümü paylaşan insanlarla konuşmakta zorlanırım.	25	65,8	11	28,9	2	5,3	-	-	2,6	33,8	En İyi		
23- İnsanların olumlu özelliklerine göre hareket ederim.	3	7,9	10	26,3	17	44,7	8	21,1	1,8	23,4	İleri		
24- Başkalarının hatalarını yüzlerine vururum.	14	36,8	16	42,1	7	18,4	1	2,6	2,1	27,3	İleri		
25- Görüşlerimi açıklamadan, başkalarının neler hissedeceğini düşünürüm.	1	2,6	12	31,6	12	31,6	13	34,2	2	26	İleri		
26- Kiminle konuşsam konuşayım, iyi bir dinleyiciyimdir.	1	2,6	4	10,5	9	23,7	24	63,2	2,5	32,5	En İyi		
27- Karşılaştığım grubun ruh halini anlayabilirim.	-	-	14	36,8	17	44,7	7	18,4	1,8	23,4	İleri		
28- Yeni tanıştığım insanları, kendileri hakkında konuşurabilirim.	3	7,9	17	44,7	12	31,6	6	15,8	1,6	20,8	Hassas		
29- Birisi konuşurken, ne ima etmek istediğini anlayabilirim.	1	2,6	2	5,3	20	52,6	15	39,5	2,3	29,9	En İyi		
30- Başkalarının, benim hakkımda neler hissettiklerini anlayabilirim.	1	2,6	6	15,8	24	63,2	7	18,4	2	26	İleri		
31- Açıkça söylemese bile bir başkasının duygularını anlayabilirim.	1	2,6	11	28,9	20	52,6	6	15,8	1,8	23,4	İleri		
32- Duygularımı açığa vurmam, beraber olduğum kişiye bağlıdır.	4	10,5	6	15,8	15	39,5	12	31,6	1,9	24,7	İleri		
33- Çevremdekilerin sıkıntılı olduğunu anlayabilirim.	-	-	4	10,5	17	44,7	17	44,7	2,3	29,9	En İyi		

Tablo 3'e göre; yöneticilerin duygularının farkında olma boyutunu tanımlayan davranışlardan 1., 3., 4., 5., 8., 9. ve 11. sıradaki davranışların Tablo 1'de verilen değerlendirme ölçeğine göre ileri düzeyde, 2., 6. ve 7. sıradaki davranışların ise hassas düzeyde olduğu görülmektedir.

10. sıradaki "duygularımı anlamak için fiziksel durumuma dikkat ederim" davranışının ise aynı ölçeğe göre dikkat düzeyinde gerçekleşerek, yöneticilerin kendi duygularını anlama noktasında fiziksel durumlarının önemli olmadığı görüşünde oldukları anlaşılmıştır.

Aynı tabloya göre; yöneticilerin duygularını ifade etme boyutunu tanımlayan davranışlardan 13., 15., 17., 18., ve 19. sıradaki davranışların Tablo 1'de verilen değerlendirme ölçeğine göre ileri düzeyde, 16., ve 20. sıradaki davranışların hassas düzeyde olduğu görülmektedir.

14. sıradaki "istek ve ihtiyaçlarımı başkalarına söyleyebilirim" davranışının aynı ölçeğe göre dikkat düzeyinde gerçekleşerek, yöneticilerin istek ve ihtiyaçlarını başkalarına iletmekte zorlandıkları, 12. sıradaki "başarılı insanları överim" davranışının ise en iyi düzeyde gerçekleşerek yöneticilerin başarılı insanları övme eğiliminde oldukları anlaşılmıştır.

Tablo 3'e göre; yöneticilerin başkalarının duygularının farkında olma boyutunu tanımlayan davranışlardan 22., 26., 29., ve 33. sıradaki davranışların Tablo 1'de verilen değerlendirme ölçeğine göre en iyi düzeyde, 23., 24., 25., 27., 30., 31. ve 32. sıradaki davranışların aynı tabloya göre ileri düzeyde olduğu görülmektedir.

28. sıradaki "yeni tanıştığım insanları kendileri hakkında konuşturabilirim" davranışının ise aynı ölçeğe göre hassas düzeyinde gerçekleşerek, yöneticilerin yeni tanıştıkları insanları kendileri hakkında konuşturmakta zorlandıkları göze çarpmaktadır.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma boyutlarına ilişkin ortalama, puan ve düzeyler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Duygularının Farkında Olma, Duygularını İfade Etme ve Başkalarının Duygularının Farkında Olma Boyutlarına İlişkin Ortalama, Puan ve Düzeyler

BOYUT	Ortalama	Puan	Düzyey
Duygularının Farkında Olma	2,20	24,2	İleri
Duygularını İfade Etme	1,95	17,6	İleri
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	2,05	26,6	ileri

Tablo 4'te görüleceği gibi yöneticilerin, duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma boyutlarına ilişkin ortalamalar ve buna karşılık gelen puanlar, Tablo 1'de verilen değerlendirme ölçeğine göre her üç boyutun da ileri düzeyde gerçekleşmesi, yöneticilerin pek çok durumda sürekli ve dengeli bir duygusal zeka düzeyine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma boyutları arası ilişki Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Boyutlar Arası İlişki

BOYUTLAR	Korelasyon
Duygularının Farkında Olma- Duygularını İfade Etme	0,61
Duygularının Farkında Olma - Başkalarının Duygularının Farkında Olma	0,53
Duygularını İfade Etme- Başkalarının Duygularının Farkında Olma	0,95

Tablo 5'e göre, konaklama işletmesi yöneticilerinin duygularının farkında olma-duygularını ifade etme, duygularının farkında olma-başkalarının duygularının farkında olma ile duygularını ifade etme-başkalarının duygularının farkında olma boyutları arasında doğru (pozitif) yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu ilişki, araştırma evrenindeki yöneticilerin, Erdoğan'ın (1996) ifade ettiği kişiler arası ilişkiye dayanan davranışların analizinde sıkça kullanılan kavramsal bir model olan Johari penceresinin açık kişilik bölgesine uygun özellikler taşıdıklarını göstermektedir.

İlgili tabloya göre, yöneticilerin duygularının farkında olma boyutu ile duygularını ifade etme boyutu arasındaki $r=0,61$ 'lik korelasyon, bu boyutlar arasında doğru yönlü fakat kuvvetli olmayan bir ilişki olduğunu, aynı tabloya göre yöneticilerin duygularının farkında olma boyutu ile başkalarının duygularının farkında olma boyutu arasındaki $r=0,53$ 'lük korelasyonun ise bu boyutlar arasında yine doğru yönlü fakat kuvvetli olmayan bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, yöneticilerin duygularını ifade etme boyutu ile başkalarının duygularının farkında olma boyutu arasındaki $r=0,95$ 'lik doğru yönlü kuvvetli bir korelasyonun da yöneticilerin duygularını ifade edebildikleri düzeyde başkalarının duygularını anlayabildiklerini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamına giren konaklama işletmeleri yöneticilerinin duygusal zekanın üç boyutunda da baskı altında oldukları durumlarda yaratıcılık ve etkileycilik özelliklerini kaybetmeden güçlü kalabilecekleri ve araştırmada kullanılan değerlendirme ölçeğine göre duygusal zekanın en üst düzeyini ifade eden en iyi dereceye ulaşamadıkları sonucuna varılmıştır.

Her üç boyutta da duygusal zeka düzeyinin yetersizliğini ifade eden dikkat ile bireyin bazı yetenek ve becerilerinin düzensizlik gösterdiği hassas derecesinde bir sonuca ulaşılmamıştır.

Yöneticilerin duygusal zekanın üç boyutuna ilişkin yeterliği ileri düzeyde gerçekleşerek, pek çok durumda sürekli ve dengeli bir duygusal zeka düzeyine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Ayrıca araştırma ile yöneticilerin; duygularının farkında olma düzeyleri ile duygularını ifade etme düzeyleri, duygularının farkında olma düzeyleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri ve duygularını ifade etme

düzeyleleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleleri arasındaki ilişki incelenmiş ve boyutlar arasında doğru (pozitif) yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bu bulguyla, yönetsel başarıda duygusal zeka bileşenlerinin birbirinden bağımsız olamayacakları sonucuna varılmıştır.

Benzer araştırmaların, duygusal zekanın diğer boyutlarında, farklı iş kollarında ve farklı araştırma evrenlerindeki yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde de yapılması, sonuçların karşılaştırılmasına imkan sağlayacağından önemli görülmektedir.

Örgün yöneticilik eğitimi veren örgütlerin programları ile hizmet içi eğitim programlarında, duygular, duyguların yönetilmesi ve duygusal zeka konularına yer verilmesi bir başka öneri olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- BALTAŞ, Acar. (1998). Duygusal Zeka:EQ, BekoHaber Dergisi. Sayı:12.
- BALTAŞ, Acar. (2000). Şirketlerin Duygusal Zekası Yüksek Enerji Doğurur. BekoHaber Dergisi. Sayı:21.
- BLONCHEK, Robert.M .(2000). Çalışanlar Şirketin Sahibi Gibi Olursa. Executive Excellence Dergisi. Ocak Sayısı. Rota Yayıncılık.
- COOPER, Robert ve Ayman Sawaf. (1999). Liderlikte Duygusal Zeka. Çev. Z.B. Ayman ve B. Sancar. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- COVEV, Stephen. R. (1998). Önemli İşlere Öncelik. 3.Basım. Çev. O. Deniztekin. Varlık Yayınları. İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün. (1998). İletişim Çatışmaları ve Empati. 7.Baskı. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün. (2000). Varolmak Gelişmek Uzlaşmak. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan. (1996). Örgütsel Davranış. İşletme Fakültesi Yayın No:266 İstanbul.
- DRUCKER, Peter. F. (1999). 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. Çev. İ. Bahcivangil, G. Gorbon. Epsilon Yayıncılık. İstanbul.
- GOLDBERG, Beverly (1997). Ekip Çalışmasının Önemi. Executive Excellence Dergisi. Mayıs Sayısı. Rota Yayıncılık. İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel. (1998). Duygusal Zeka. 3.Baskı. Çev. B. S. Yüksel. Varlık Yayınları. İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel. (2000). Duygusal Yeterlilik. Executive Excellence Dergisi. Şubat Sayısı. Rota Yayıncılık. İstanbul.

- HEALY, Jane M. (1999). Çocuğunuzun Gelişen Akli. Çev: A.B. Dicleli. Boyner Holding Yayınları. İstanbul.
- JAMES, Jennifer. (1997). Gelecek Zamanda Düşünmek. Çev. Z.Dicleli. Boyner Holding Yayınları. İstanbul.
- KARSLI, M.Durdu. ve Diğerleri. (2000). Eğitim Yönetiminde Duygusal Zekanın Önemi ve Duygusal Zeka Açısından Eğitim Yönetiminin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Bildiri. IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi 27-30 Eylül 2000. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- KÖKNEL, Özcan. (1998). Dolu Dolu Yaşamak. 6.Basım. Altın Kitaplar Yayınevi. İstanbul.
- MATHESON, David ve Jim Matheson. (1999). Akıllı Örgüt. Çev. M. Tüzel. Boyner Holding Yayınları. İstanbul.