

**T.C.**  
**FATİH ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME**  
**TAKIMLARINDA**  
**DUYGUSAL ZEKANIN**  
**BİREYSEL ADAPTASYON**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**

**SAFİYE SENA İZ AÇIKGÖZ**

**Haziran 2013**

**T.C.**  
**FATİH ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME**  
**TAKIMLARINDA**  
**DUYGUSAL ZEKANIN**  
**BİREYSEL ADAPTASYON**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ\***

**SAFİYE SENA İZ AÇIKGÖZ**

**Haziran 2013**

---

\* Bu çalışma, Fatih Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Fonu tarafından P51021202\_Y (2320) proje numarası ile desteklenmiştir.

## ONAYLAMA SAYFASI

**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Tez Konusu** : Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Zekanın Bireysel Adaptasyon Performansına Etkisi  
**Tez Danışmanı** : Doç. Dr. Nizamettin BAYYURT  
**Tez Tarihi** : Haziran 2013

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Klavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Nizamettin BAYYURT  
Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51211009 numaralı öğrencisi Safiye Sena İz Açıkgöz tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Nizamettin BAYYURT  
Tez Danışmanı

### Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Nizamettin BAYYURT .....

Doç. Dr. Filiz KADI .....

Yrd. Doç. Dr. Cemil KUZHEY .....

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Klavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet KARAKUYU  
Müdür

## ÖNSÖZ

Akademisyenliğin uzun ve sabır gerektiren bir süreç olduğu söylenir. Bu sabrı gösterebilmede en önemli gereksinimin inanç olduğunu düşünüyorum. İnsan öğrenmeye ve öğretmeye inandığı ölçüde ilim ona kapılarını açacak ve böylece süreç en iyi şekilde devam edecektir. Akademisyenliğe İnanmamda ve Sevmemde büyük etkisi olan Değerli Hocam Doç. Dr. Nizamettin Bayyurt'a desteği için gönülden teşekkür ederim.

Her türlü sıkıntıda hiç usanmadan bana yardımcı olan, tez yazım sürecim boyunca engin bilgilerinden yararlandığım sevgili eşim Atif Açıkgöz'e teşekkürlerimi sunarım.

Topladığım ankette bana desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma, dostlarıma minnettarım.

Ayrıca, bu çalışmayı yürütmemde desteğini esirgemeyen Fatih Üniversitesi Ar-Ge Projeleri Yönetim Ofisi görevlilerine şükranlarımı sunarım. (Not: Bu çalışma, Fatih Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Fonu tarafından P51021202\_Y (2320) proje numarası ile desteklenmiştir.)

Safiye Sena İZ AÇIKGÖZ

Haziran, 2013

## İÇİNDEKİLER

Dış Kapak	
İç Kapak	
Tez Onaylama Sayfası	
Önsöz	
İçindekiler	v
Kısaltmalar	vi
Tablo Listesi	vii
Şekil Listesi	viii
Türkçe Özet	ix
İngilizce Özet	x
<b>1. GİRİŞ</b>	11
<b>2. TAKIMLAR</b>	17
2.1. Takım Çeşitleri	18
2.1.1. Yeni Ürün Geliştirme Takımları	20
<b>3. DUYGUSAL ZEKÂ</b>	22
3.1. Zekâ	22
3.2. Duygu	23
3.3. Duygusal Zekâ'nın Kökenleri	23
3.3.1. Duygusal Zekâ'nın Dört Boyutu	28
3.3.2. Duygusal Zekâ'nın İki Boyutu	32
<b>4. BİREYSEL ADAPTASYON PERFORMANSI</b>	34
4.1. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Sekiz Boyutu	36
4.2. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Dört Boyutu	37
<b>5. HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ARAŞTIRMA MODELİ</b>	41
<b>6. ARAŞTIRMA TASARIMI</b>	45
6.1. Ölçekler	45
6.2. Örneklem	47
<b>7. ANALİZ</b>	50
7.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği	50
7.2. Hipotez Testleri	62
7.3. Yapısal Model	65
<b>8. SONUÇLAR</b>	67
8.1. Yönetimsel Katkı	69
8.2. Teorik Katkı	70
8.3. Sınırlar	71
<b>KAYNAKLAR</b>	73

## KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
AV	Açıklanan Varyans
AVE	Avarage Variance Extracted = Çıkartılan Ortalama Varyans
BA	Bireylerarası Adaptasyon
BD	Belirgin Değişken
bkn.	Bakınız
CEO	Chief Executive Officer = İcra Kurulu Başkanı
CFI	Comparative Fit Index = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DF	Duygusal Farkındalık
DY	Duygusal Yönetim
FY	Faktör Yüğü
GD	Gizil Değişken
GoF	Goodness-of-Fit Index = Uyum İyiliğı İndeksi
H	Hipotez
IFI	Incremental Fit Index = Artımsal Uyum İndeksi
IQ	Intelligence Quotient = Zeka Katsayısı
KFA	Keşifsel Faktör Analizi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KY	Kriz Yönetimi
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test = Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi
n	Örneklem Sayısı
Ö	Özdeğer
ÖĞ	Öğrenme
ör.	Örneğın
PLS	Partial Least Squares = Kısmi En Küçük Kareler
R <sup>2</sup>	Coefficient of Determination = Belirleme Katsayısı
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences = Sosyal Bilimler için Paket Program
syf.	Sayfa Numarası
TLI	Tucker-Lewis Index = Tucker-Lewis İndeksi
ve ark.	Ve Arkadaşları
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YP	Yaratıcı Problem Çözme

## **TABLO LİSTESİ**

Tablo 7.1. Duygusal Zekâ İçin KFA Sonucu	51
Tablo 7.2. Bireysel Adaptasyon Performansı İçin KFA Sonucu	54-55
Tablo 7.3. Ölçüm Modeli Sonuçları	57
Tablo 7.4. Ölçümlerin Ayrışma Geçerliliği	59
Tablo 7.5. Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler	61
Tablo 7.6. Hipotez Testi Sonuçları	64
Tablo 7.7. Yapısal Model	66

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Duygusal Zekâ'nın Temel Bileşenleri	22
Şekil 3.2. Bilişsel Zekânın ve Duygusal Zekânın Bireysel Performansa Etkisi	26
Şekil 3.3. Duygusal Zekâ'nın Dört Boyutu	31
Şekil 3.4. Duygusal Zekâ'nın İki Boyutu	33
Şekil 4.1. Performans Yüzeyleri	35
Şekil 4.2. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Sekiz Boyutu	37
Şekil 4.3. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Dört Boyutu	40
Şekil 5.1. Araştırma Modeli	44

**University** : Fatih University  
**Institute** : Institute of Social Sciences  
**Department** : Management  
**Supervisor** : Assist. Prof. Nizamettin BAYYURT  
**Degree Awarded and Date** : June 2013

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON INDIVIDUAL ADAPTIVE PERFORMANCE IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT TEAMS**

**Safiye Sena İZ AÇIKGÖZ**

New product development teams represent a prevailing approach to getting work done in today's business environment. Although there is a widely held assumption that new product developers' capabilities determine the success of new product development (*NPD*) projects, empirical research on their capabilities is scant. Based on organizational learning theory, this study investigates the relationships between emotional intelligence and individual adaptive performance in new product development projects. By studying the data from 256 new product development projects using the Partial Least Squares structural equation modeling methods, we found that new product developers' emotional intelligence was an antecedent of individual adaptive performance. This finding indicates that the new product development developers' emotional intelligence – which includes emotional recognition and emotional regulation – in order to interpret situations effectively leads them to handle crises easily, to solve problems creatively, to learn about their tasks rapidly, and demonstrate interpersonal adaptability effectively, especially when environmental turbulence make a project or task more complicated and challenging to perform. In particular, managers should encourage new product developers to benefit from their emotions for handling turbulence and complexity and in turn reaching goals.

**Keywords:** Emotional Intelligece, Individual Adaptive Performance, Organizational Learning Theory

**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Tez Danışmanı** : Doç. Dr. Nizamettin BAYYURT  
**Tez Tarihi** : Haziran 2013

## ÖZET

# YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA DUYGUSAL ZEKANIN BİREYSEL ADAPTASYON PERFORMANSINA ETKİSİ

**Safiye Sena İZ AÇIKGÖZ**

Günümüz iş dünyasında işlerin en kısa süre içerisinde ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde öne çıkan bir yaklaşım yeni ürün geliştirme takımlarının kullanılmasıdır. Her ne kadar yeni ürün geliştiren çalışanların yetenekleri, yeni ürün geliştirme projelerini başarısını etkilediği yönünde ilgili literatürde genel bir kanı olsa da bu yeteneklerin anlaşılması üzerine yapılan ampirik çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Örgütsel öğrenme kuramı baz alınarak, bu çalışma yeni ürün geliştirme projelerinde duygusal zeka ile bireysel adaptasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. 256 yeni ürün geliştirme projesinden veri elde edilerek yapısal eşitlik modeli tabanlı kısmi En Küçük Kareler (*PLS*) metodu kullanılarak bu projelerde yer alan çalışanların duygusal zekalarının onların adaptif performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgu yeni ürün geliştirme takımlarında çalışanların etraflarında olup biteni etkin bir biçimde yorumlayabilmeleri için duygusal zekalarını kullanmaları gerektiğinin bir göstergesidir. Böylece duygusal farkındalık ve duygusal yönetimden oluşmakta olan duygusal zekanın bu çalışanların krizleri daha kolay yönetmelerine, problemleri daha yaratıcı şekilde çözümlmelerine, görevlerine dair yeni gelişmeleri daha çabuk öğrenmelerine ve etkili bir biçimde bireylerarası adaptasyon göstermelerine olanak sunduğu rahatlıkla iddia edilebilir. Bilhassa bu değişkenler arasındaki ilişki çevresel türbülansın projeyi veya görevi daha karmaşıklaştırdığı durumlarda daha da önemli bir hale gelmektedir. Sonuç olarak, firma yönetimleri özellikle yeni ürün geliştirmeden sorumlu olan çalışanların türbülansla ve karmaşıklıkla başa çıkabilmeleri ve nihayetinde hedeflerine ulaşabilmeleri için duygularından faydalanmayı teşvik etmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zeka, Bireysel Adaptasyon Performansı, Örgütsel Öğrenme Kuramı

## 1. GİRİŞ

Günümüz yoğun rekabet ortamında, kıt kaynaklar için çetin bir mücadele içerisinde olan kar amacı güden örgütler (ör. firmalar) hayatta kalmak için esnek, etkin, adaptif ve proaktif olmak durumundalardır (Allworth ve Hesketh, 1999). Yine, bu firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu bu firmalarda çalışmakta olan bireyleri yeni, değişken ve zorlu görevlerde yer almaya her gün daha fazla mecbur kılmaktadır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Zira, bu tür bir rekabet ortamının sonucu olarak, iş süreçleri daha az standardize edilebilmekte, çevresel belirsizlik ve görev karmaşası gibi yeni olgular akademisyenlerin, yöneticilerin ve yönetim gurularının önüne çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların değişken çevresel taleplerle (teknoloji ve müşteri) başa çıkabilmeleri ve fırsatları avantaja çevirebilmeleri için çok yönlü yetenekler geliştirmelerinin gerekliliği sıklıkla literatürde vurgulanmaya başlanmıştır. Ayrıca, firmaların çevresel belirsizliklere karşı dirayetli olabilmeleri, firma çalışanlarının bu belirsizlik durumlarında sergiledikleri davranışlara oldukça bağlı olduğu birçok akademik çalışmanın atıfta bulunduğu bir konudur (Han ve Williams, 2008). Günümüzde müşteriler açısından seçeneklerin çoğalması, firmalar açısından mevcut pazarların genişlemesi ve çeşitlenmesi, piyasa açısından çoğu sektörde arzın talepten fazla olması ve küresel açıdan hiper-rekabetin mevcudiyeti firmaların gerçek zamanlı yönetim ve örgütlenme süreçleri geliştirmelerini ve çok-fonksiyonlu çalışanlara sahip olmalarını birer zorunluluk haline getirmektedir. Firmalar bakımından bedensel emeğin, sıradanlığın ve bilanço varlıklarının önemi hızla azalmakta; zihinsel emeğin, yeniliğin ve bilginin önemi gittikçe artmaktadır (Koç, 2009).

Firmalara paralel olarak, bu firmalardaki, özellikle yeni ürün geliştirme veya bilgi üretme görevlerinde yer alan çalışanların görev performanslarının geliştirilmesi de son dönemlerde literatürde yoğun olarak vurgulanmaktadır. Başka bir ifadeyle, firmalarca mevcut performans değerlendirmelerine alternatif olarak geliştirilecek yeni yolların kullanılmasının önemi son yıllarda literatürde işlenmektedir (Pulakos ve ark., 2000). Bu kapsamda, çalışanların kendilerini gittikçe

daha çok hissettiren yoğun rekabete, çevresel belirsizliklere, görev karmaşasına uyarlamaları için çok yönlü yetenekler geliştirmeleri bilhassa vurgulanmaktadır. Firmalarla birlikte çalışanların belirsizliğe karşı direnç gösterebilmeleri, değişime karşı adaptif bir performans sergilemeleri örgütsel davranış literatürünün son dönemlerde en çok üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir (Allworth ve Hesketh, 1999; Pulakos ve Schmitt, 2002).

Çalışanların adaptif performans sergilemeleri onların öğrenme potansiyelleriyle direkt ilişkilidir. Öğrenme, bireysel tecrübelerin bilgi veya yetenek geliştirme sürecindeki dönüşümüdür (Kim, 1993). Örgütsel öğrenme kuramına göre, öğrenme yeteneği herhangi bir örgütün temel kabiliyetidir. Çünkü yoğun rekabete ve çevresel belirsizliğe karşı örgütsel bazdaki adaptasyon çabaları firmaların — dolayısıyla firma çalışanlarının — ilgili bilgiyi edinmesiyle, yani öğrenmesiyle doğrudan alakalıdır (Shoss ve ark., 2012). Firmaların diğer üretim faktörleri içerisinde en önemli üretim faktörü haline gelen bilgiyi edinmeleri onların hayatta kalmaları bakımından kritiktir. Daha net bir ifadeyle, bu bilginin üzerinde firmalar tarafından gerçekleştirilen çeşitli eklemeler, eksiltmeler ve değiştirmeler örgütsel öğrenme süreci olarak tanımlanmakta, bu ise firmaların hayatlarını sürdürmeleri için bir zorunluluk olarak görülmektedir (Koç, 2008).

Örgütsel seviyede öğrenmeye dayalı bu görüşlere paralel olarak bireysel seviyede de benzer görüşler akademisyenler tarafından ileri sürülmektedir (Shoss ve ark., 2012). Nitekim örgütsel öğrenme yönünden bireysel öğrenmenin önemi açık ve nettir (Kim, 1993). Açıktır, çünkü bütün firmalar bireylerden meydana gelir; nettir, çünkü herhangi bir firma belirli bir bireyden bağımsız olarak öğrenilebilir fakat firma bünyesindeki bütün bireylerden bağımsız olarak öğrenemez. Bu bağlamda Argyris ve Schön'ün (1978) belirttiği gibi: “örgütler sadece bireylerin biraraya gelmesi (toplanması) değildir, fakat bireyler olmadan (biraraya gelmeden) da örgütler düşünülemez. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme sadece bireysel öğrenme değildir fakat firmalar sadece bireylerin tecrübeleri ve aktiviteleri yoluyla öğrenebilirler (syf. 9).” Dolayısıyla, örgütsel öğrenme bireysel öğrenmenin bir ürünüdür (Argyris ve Schön, 1978; Antonacopoulou, 2006) ve bireylerin neden devamlı olarak öğrenmek zorunda kaldıklarını açıklayan en önemli sebebin çevresel türbülansın (environmental turbulence) veya çevresel belirsizliğin (environmental uncertainty)

olduğu literatürde sıklıkla ileri sürülmektedir. Çalışanlar belirtilen niteliklere sahip sektörlerde daha iyi performans göstermeleri ancak bahsedilen türbülansla veya belirsizlikle başa çıkmalarıyla mümkündür. Yine, belirli sektörlerde görev karmaşasının görmezden gelinemeyecek önemiyette olması da bireysel ve örgütsel bazda başarı göstermenin başka bir yüzünü oluşturmaktadır. Bu iki boyuttaki öğrenme birbirlerinden bağımsız olarak düşünülemez çünkü firmalar (kar amacı güden örgütler) bireyler aracılığıyla öğrendiklerini örgütsel hafızalarında tutmakta ve yeri geldiğinde yine bireyleri vasıtasıyla bu bilgiyi yorumlayıp, kullanmaktadırlar.

Günümüz iş dünyasında, çevresel türbülansın, çetin rekabetin ve görev karmaşasının yoğun olarak varlıklarını hissettirmesi sonucunda hem örgütsel seviyede hem de bireysel seviyede adaptasyona olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (Pulakos ve ark., 2000). Daha açık bir ifadeyle, aşırı rekabet ve hızla değişen müşteri beklentileri mevcut ürünlerin ve teknolojilerin kolayca ve çabucak eskimesine neden olmakta (Günsel ve Açıköz, 2013), böylece sürekli inovasyona olan ihtiyaç açığa çıkmaktadır. Günümüz literatüründe ise bu durumla başa çıkmanın bir yolu olarak bireysel adaptif performansın firmalar tarafından öne çıkarılması önerilmektedir. Firma çalışanları adaptif performans sergileyerek teknolojik değişimlerle ve müşteri beklentileri ve taleplerindeki çalkantıyla ancak başa çıkabilecekleri bu bağlamda iddia edilen mühim bir varsayımdır (Allworth ve Hesketh, 1999; Pulakos ve ark., 2000).

Bireysel adaptasyon performansı (individual adaptive performance) bireylerin krizle başa çıkabilme kabiliyetlerini, beklenmedik durumlar karşısında önceliklerini belirleyebilme kapasitelerini ve hızla değişen teknoloji ve pazar talepleri karşısında sürekli öğrenmeyi içermektedir (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Sürekli değişen çevresel taleplerle başa çıkabilme ve böylece rakipler karşısında fark oluşturabilme ancak bireysel adaptasyon performansının yerinde ve zamanında kullanılmasıyla mümkündür. Firmalar çalışanlarının adı geçen performanslarını sürekli geliştirmeleri yönünde teşvik eder, eğitimler sunarak onların yapıcı fikirler ortaya koymalarını ve geleceğe dair hayallerini somutlaştırmalarını, orijinal çıktılar ortaya koymalarını ve sürekli yeni ürün geliştirmeleri yönünde efor sarfetmelerini ancak temin edebilmektedirler. Başka bir deyişle, bireysel adaptasyon performansı, mevcut iki bireysel performans değerlendirme göstergesinin (görev

performansı (task performance) ve bağlamsal performans (contextual performance)) üçüncü bir yüzü olarak literatürde henüz değer bulmaya başlamıştır (Allworth ve Hesketh, 1999; Griffin ve Hesketh, 2003). Öyle ki, kimi görevlerde bireysel adaptasyon performansları yüksek olan çalışanlar, görev performansı (task performance) ve bağlamsal performanları (contextual performance) iyi olan çalışanlarla karşılaştırıldığında, farklı görevleri üstlenme, yerine getirme ve başarı elde etme manasında daha rahat oldukları gözlemlenmiştir (Allworth ve Hesketh, 1999).

Bireysel adaptasyon performansı literatürde henüz geliştirilmekte olan bir performans değerlendirme değişkenidir. Bu değişkenin diğer faktörlerle ilişkisinin zaman içerisinde ortaya konulması hem akademisyenler hem de yöneticiler açısından önemlidir. Bu doğrultuda, duyguların bireysel adaptasyon performansına olan etkisinin incelenmesi ilgi çekici ve literatüre katkısı yüksek bir girişim olacaktır. Zira duyguların akıllıca kullanılması, bireysel bazda orijinal fikir üretmenin ve başarılı performans sergilemenin temelini oluşturmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: syf. 91). Duyguların yönetim ve örgütlenme alanında çalışılmaya başlanması 1990'lü yıllarda Mayer, Salovey, Caruso ve Goleman adlı akademisyenlerin çalışmalarına dayanmaktadır. Bu akademisyenlere göre duyguların akıllıca kullanabilmesindeki en önemli faktör farkındalıktır. Nitekim herhangi bir duygu birey için önemli olan bir uyarıcı vasıtasıyla doğmakta (farkındalaştırılmakta) ve onu motive ederek başarıya ulaşmasında rehberlik etmektedir (Carusa ve Salovey, 2007: syf. 40). Bireyin kendi duygularıyla birlikte başkalarının duygularını da farkedebilmesi onu kendisiyle barışık hale getirmektedir. Duyguların iş yaşamında elde edilen başarıya direkt katkısı da yine bu bağlamda incelenmektedir. Buna göre, günümüzde birçok çalışma bireylerin duygularını rahatlıkla ifade edebildiği iş ortamlarında çalışması, onların orijinal fikirler üretmelerini direkt olarak etkilediğini iddia etmektedir. Orijinal fikirler ortaya koyabilen bireyler ise duygularıyla birlikte yeni ürün geliştirme projelerinin temel girdisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygulardan da öte “duygusal zekâ” kavramı literatürde yoğun bir biçimde işlenmektedir. Birçok akademisyenin altını çizdiği ortak nokta, duygusal zekânın bireylere, takıma veya örgütsel performansa katkıda bulunmakta olduğudur (ör., Druskat ve Wolff, 2001; Goleman, 1998; Huy, 1999; Mayer ve ark., 2000;

Günsel ve Açıkgöz, 2013). Örneğin, Günsel ve Açıkgöz (2013) duygusal zekânın yazılım ürünün piyasaya sürülme hızı ve işlevselliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Yine, duygusal zekâ kavramının fikir babalarından biri olarak anılan Goleman konuyla ilgili güçlü bir iddiasında bireylerin performansında duygusal zekânın katkısının yadsınamayacak bir ehemmiyette olduğunu söylemiştir. Goleman'a göre IQ (intelligence quotient = zeka katsayısı) ya da zekâ, bireyin günlük yaşamındaki ya da iş yaşamındaki başarının çok az kısmını açıklamaktadır. Daha net bir ifadeyle, IQ bireyin performansını en fazla %25 oranında etkilemekte, geriye kalan ve başarıya etki eden %75'lik kısım ise IQ ile açıklanamamaktadır (Goleman, 1998: 19). Bu görüşe alternatif olarak, bazı araştırmacılar IQ'nun bireysel performans üzerindeki etkisini Goleman'ın verdiği yüzdelikten daha da aşağı düzeyde – %10 - %20 arası – bir etkiye sahip olduğunu iddia etmişlerdir (Gardner, 1993; Mayer ve Salovey, 1997; Mayer ve ark., 2000). Yine, küresel arenada faal olan bir firmanın üst düzey yöneticisinin belirttiğine göre, CEO'lar (Chief Executive Officer = icra kurulu başkanı) iş zekâlarına ve ilgili konulardaki uzmanlıklarına göre işe alınmakta fakat duygusal zekâdan yoksun olmalarından ötürü bu işlerden bir süre sonra ayrılmak zorunda kalmaktadırlar (Goleman, 1995: syf. 14). Günümüzde çalışanlarından daha iyi bir performans elde etmek isteyen birçok firma çalışanların duygusal zekâlarını geliştirmeleri yönünde eğitim programlarını ajandalarına eklemektedirler (Fast Company, 2000; Cote ve Miners, 2006). Örneğin, Fortune 500 firmalarının %75'i çalışanlarının duygusal zekâlarını geliştirmek amacıyla destek programları ve çeşitli eğitim aktiviteleri yürütmektedirler (Kidwell ve ark., 2011). Bu görüşler ışığında, bu tez çalışmasının temel iddiası yeni ürün geliştirme projelerinde duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğudur. Bilhassa bu etkinin şiddeti günümüzün rekabet yoğun ve sürekli başkalaşan şartlarıyla birleştiğinde artan bir ivme kazandığı görüşü tarafımızca iddia edilmektedir.

Bu çalışma, yeni ürün geliştirme projelerinde bireysel adaptasyon performansının kişilerin duygusal zekâlarını kullanmalarından artımsal olarak etkilendiklerini iddia etmektedir. Bu etkinin ortaya konulması önemlidir çünkü ilgili literatürde bu ilişkiye dair bilinen herhangi bir akademik çalışma henüz yapılmamıştır. Daha da özelleştirerek ifade edersek, bu çalışmanın klavuzu olan temel araştırma sorusu şudur:

*Duygusal zekâ (duygusal farkındalık ve duygusal yönetim) ne ölçüde ve hangi yönde bireysel adaptasyon performansını (kriz yönetimi, yaratıcı problem çözme, öğrenme ve bireylerarası adaptasyon) etkilemektedir?*

İfade edilen soruya cevap vererek yeni ürün geliştirme projeleri bağlamında duygusal zekâ ve bireysel adaptasyon performansı arasındaki ilişkinin pratik ve teorik katkıları günyüzüne çıkarılmaya çalışılarak literatürün bilgisine sunulacaktır. Teorik olarak, bu çalışmanın örgütsel öğrenme kuramına artımsal bir katkıda bulunacağı düşünülmüştür. Zira bireysel adaptasyon performansı hem bireysel seviyede hem de örgütsel seviyede öğrenme ile yakından ilişkilidir. Bilhassa yeni ürün geliştiren takımların firmalarda ana öğrenme birimleri olduğu gerçeği de göz önünde tutularak, bu çalışma ortaya koyduğu hipotezleri test etmek amacıyla kendisine yeni ürün geliştirme takımlarını örneklem olarak seçmiştir. Yine, duyguların yoğun ve karmaşık görevlerde daha sık bir biçimde açığa çıktığı gerçeği dikkate alındığında ve duygusal zekânın bu tip iş ortamlarında çalışanların temel bir ihtiyacı olduğu kabul edildiğinde duygusal zekânın etkisinin performansa olan etkisinin yeni ürün geliştirme projelerinde yer alan çalışanlar üzerinde ortaya konması daha da önemli bir hale gelmektedir. Yüksek düzeyde karmaşa, çevresel türbülans, yoğun rekabet, çevresel belirsizlik ve görev karmaşası gibi günümüz iş hayatı gerçekleri bireysel adaptasyon performansının yeni ürün geliştirme projeleri bağlamında anlaşılmasını ve ortaya konulanlar doğrultusunda geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

## 2. TAKIMLAR

Takımlar yıllardır üzerinde hassasiyetle durulan bir çalışma alanıdır. Takımların ne olduğu konusunda ise farklı düşünceler, farklı akademisyenler tarafından ileri sürülmektedir. Bu bağlamda sunulan bazı önemli tanımlarla bu konuya giriş yapmak uygun düşecektir (Akin, 2005). Kavramsal olarak takım iki veya daha fazla kişinin belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak bir araya gelerek oluşturdukları fonksiyonel birime denmektedir (Roberts, 2003: syf. 78). Takımlar olumlu bir sinerji içinde bir arada çalışan bireyleri belirledikleri amaca ulaştırmak için belirli bir performans sergiledikleri yapı olarak tanımlanabilir (Robbins, 1997: syf. 294). Daha genelleyici bir tanıma göre, takım bir arada çalışan bireylerin özel ve genel amaçlara ulaşmak için örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendilerini geliştirme fırsatları buldukları veya değişik yetenekler geliştirdikleri ve böylece bu yeteneklerini kullanarak hem çalışmakta oldukları örgüte katkıda buldukları hem de bireysel iş tatmini sağladıkları oluşumlardır (Hellriegel, 1997: syf. 538).

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere takım üzerine yapılan tanımlamaların ortak noktası şudur: “ortak ve belli bir amacın yerine getirilmesi doğrultusunda çalışan birim.” Bu ise aslında okuyuculara bir araya gelmiş her topluluğa takım denilemeyeceğinin açık bir göstergesidir. Bilhassa yığın, grup ve takım arasındaki farkın bu kapsamda ortaya konulması önemlidir. Yığın (güruh), birbirleriyle herhangi bir ilişkisi bulunmayan ancak geçici bir nedenle bir araya gelmiş iki veya daha çok sayıdaki insandan oluşmaktadır. Grup, karşılıklı etkileşim içerisinde ve birbirlerine bağlı bireyden oluşan, belirli bir hedefi başarmak için bir arada çalışan, iki ya da daha fazla bireyi tanımlamaktadır. Takım ise özel bir grup türü olarak kabul görmektedir. Takım, ortak bir amaç etrafında birleşmiş, görev ya da hedefin gerçekleştirilebilmesi için tamamlayıcı yeteneklere sahip bir grup birey olarak tanımlanabilmektedir (Green ve ark., 2005: syf. 350-351). Her takım bir gruptur ama her grup bir takım değildir (Gökçe, 2010). Eğer fiziki niteliklerin veya varlıkların

çok ötesindeki unsurların mevcudiyeti sözkonusu ise takımın varlığından bahsedilebilir, takımı oluşturan bireylerin kendi aralarında birbirine inanmışlığı yoksa burada takımın varlığından söz etmek mümkün değildir. Bu ancak grup ile tanımlanabilecek bir oluşumdur. Şayet grubun da herhangi bir hedefi yoksa ancak grubun varlığından söz edilebilir.

Takım çalışmalarının son yıllarda artan önemi firmaların yapısında ve yönetim stratejilerindeki değişimle, kaliteyi elde etme çabalarıyla, rekabet avantajı sağlama istekleriyle ve teknolojik gelişmeye ayak uydurma arzularıyla yakından alakalıdır. Diğer taraftan, günümüz firmalarında yaşanan niteliksel ve niceliksel üretim düşüklüğünün arkasındaki neden olarak çalışanların işlerini yerine getirme noktasında isteksiz olmaları veya bu işleri üstünkörü yerine getirmeleriyle açıklanmaktadır. Nitekim firmalardaki çalışan devir hızının yüksek olması bu isteksizliğin bir işareti olarak çokları tarafından kabul edilmektedir (İnce ve ark., 2004). Bunun yerine, takım örgütlenen ve proje bazlı işlerini yürüten birçok firmada bu bahsedilen olumsuzlukların tam tersi bir durumun olduğu gözlemlenmektedir. Başka bir ifadeyle, takım odaklı örgütlenen ve proje bazlı çalışan firmalarda çift taraflı bir tatminden bahsedilmektedir. Takım odaklı örgütlenme ve proje bazlı çalışma geleneksel örgütlenme anlayışını ve emir-komuta zincirini dağıtmakta, bunun yerine her bir bireyin duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiği iş ortamlarını çalışanlarına sunulmasını temin etmektedir. Yine, problem çözme takımları veya yeni ürün geliştirme takımları ile firmalar hızlı değişime ayak uydurabilmekte ve farklı ürün ya da projelerle piyasada kalıcı olabilmeyi ancak sağlayabilmektedirler.

## **2.1. Takım Çeşitleri**

Bir takım bünyesinde bir araya gelen bireyler birbirlerine bağımlı olarak birlikte hareket etmek durumundadırlar. Takım üyeleri, bir taraftan takımın davranış ve özelliklerinden etkilenirken diğer taraftan kendi davranış ve kişilik özellikleriyle takımı etkileyebilmektedirler. Bu karşılıklı etkileşimi ise takım dinamiği olarak kavramsallaştırılarak incelenmektedir (Topaloğlu ve Aydın, 2005). Takım dinamiğinin farklı etkileşimleri sonucunda farklı takım sınıflandırmaları yapılmaktadır.

Kaldığımız yerden devam edecek olursak, problem çözme takımları bahsedilen etkileşim sonucunda ortaya çıkan takım çeşitlerinden birisidir. Problem çözme takımları ortalama olarak beş ile on beş bireyden oluşmakta ve spesifik olarak iş ortamı sorunlarına yönelik yapıcı çözümler üreterek görevlerini yerine getirmektedirler (Küçük, 2008). Firma için kritik problemleri çözmek amaçlı firmanın farklı departmanlarından tamamen gönüllü çalışanların bir araya gelerek oluşturduğu bu takımlar, kendilerini sorgulayan veya kendilerinin bağlı olduğu herhangi bir üst otoritenin olmaması sebebiyle çalışanlar açısından oldukça revaçtadır. Bu tip takımlarda sorumluluk üstlenen bireylerin bir araya gelerek yaptıkları beyin fırtınaları sonucunda problemler için ürettikleri çözümler ve ortaya attıkları yeni fikirler, üst kademeyi pozitif yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, takım içindeki bireylerin birbirlerine karşı olan duygularını olumlu yönde geliştirmesi veya pekiştirmesinden ötürü de firmanın performansına büyük katkılar sağladığı yaygın bir biçimde dillendirilmektedir. Özellikle 1960’larda Japonya’da ortaya çıkan ve 1980’li yıllarda da tüm dünyaya yayılmaya başlayan kalite kontrol çemberleri bu takımların faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmıştır (İnce ve ark., 2004).

Yine, bir diğer takım türü olan sanal takımlar günümüzün yaygın teknolojisi olarak kullanılan internet vasıtasıyla oluşturulmaktadır. Aynı firmanın farklı ülkelerdeki ya da şehirlerdeki çalışanlarının belli bir amaç çerçevesinde birlikte çalışması isteği sonucunda ortaya çıkan bu takımlar internet aracılığıyla örgütlendiklerinden sanal takım olarak adlandırılmaktadırlar. Nitekim bu takımlar fiziki bir mekanı ortak olarak paylaşmamakta, sanal dünyanın kendilerine sunduğu imkanlar ölçüsünde işlerini yürütebilmekteledir. Bu tip bir çalışma düşük maliyetli olduğundan dolayı firmalarca da kabul görmektedir. Sanal takımlar sanal dünyada sadece yazılı olarak değil, sözlü olarak da duygu ve düşünce paylaşımında bulunabilmekte, tartışma ortamı oluşturabilmekte ve böylece kendilerinden istenen veya beklenen işleri yerine getirmektedirler. Yine de bu tip takımlar ortak bir fiziksel mekandan yoksun oldukları için duygulardan daha çok düşüncelerin paylaşılabilirdiği çalışma birimleri olarak görülmektedirler.

Bir başka takım çeşidi ise kendi kendini yöneten takımlardır. Kendi kendini yöneten takımlar, önceden firmanın/firmaların yönetim birimlerinde

Çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve karar vermeleri için yetkilendirilmeleri sonucunda teşekkül edilmektedir (Vergilier ve Tüz, 2001). Bu takımların oluşturulma nedeni de yine özel olarak belirlenmiş bir konunun halledilmesi ya da bir amaca ulaşılması doğrultusundadır. Bu takımlar oluşum süreci içerisinde kendi kurallarını kendileri tanımlamaktadırlar. Ortaya çıkan bu tip takımların asıl amacı takım üyelerinin yüksek performans sergilemelerini temin ederek onların daha başarılı bireyler haline gelmelerini bir takım olarak sağlamaktır. Böylece, firmanın çevresel belirsizlik, yoğun rekabet, çevresel türbölans gibi olumsuzluklara karşı daha hızlı cevap verebilme yeteneği kazanacağı umulmaktadır. Bu tip takımlarda hiyerarşinin oldukça düşük seviyelerde olması, takım üyelerinin seçilmesine takımın kendisinin karar vermesi ve kendi koydukları kurallarla faaliyet göstermeleri planlanan hedefe ulaşılması noktasında yüksek bir motivasyon unsurudur.

Son olarak, takım çeşitleri içerisinde değinilecek olan çapraz fonksiyonlu takımlar bu çalışmanın hedef kitlesini de oluşurmaktadır. Kısaca bir girizgah yapacak olursak, çapraz fonksiyonlu takımlar farklı fonksiyonlardan farklı niteliklere sahip olan çalışanların aynı platformda buluşmaları neticesinde ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu fonksiyonel çeşitlilik, bu takımların aynı sorunu farklı bakış açılarıyla değerlendirmesine vesile olarak yeni fikirlerin ve yöntemlerin daha kolay üretilmesini sağlamaktadır (ırpan, 2006). Bu takımların özel bir çeşidi olan yeni ürün geliştirme takımları, yeni ürün geliştirme projeleri vasıtasıyla ortaya çıkartılarak kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyma hedefine ulaşılmasında kullanılmaktadırlar. Çarpraz fonksiyonlu takımların farklı departmanlardaki bireyleri bir araya getirmesi sebebiyle bu tip karmaşık projelerde yoğun olarak kullanılmaktadırlar. Bundan sonraki aşamada ise çarpraz fonksiyonlu takımların özel bir türü olan yeni ürün geliştirme takımlarından bahsedilmektedir.

### **2.1.1. Yeni Ürün Geliştirme Takımları**

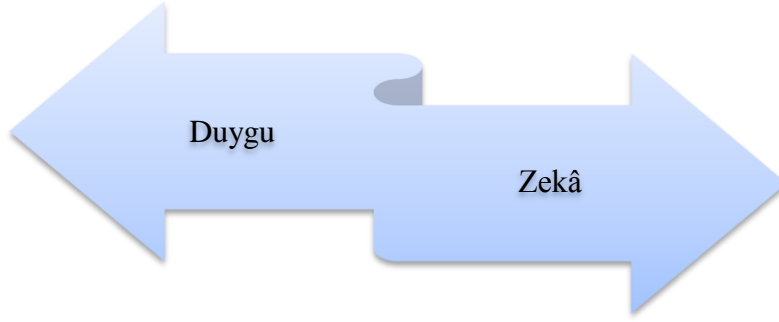
Günümüzde hızla değişen teknolojik gelişmeleri ve müşteri beklentilerindeki değişimi yakalamak ve bu hızlı dönüşüme ayak uyduracak kalıcı çözümler geliştirmek firmalar için oldukça önemli bir mesele haline gelmiştir. Öyle ki, ürün-zaman eğrisinin iyice kısalımış olması, firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için mütemadiyen yeni ürün geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Bir manasıyla, firmalar bünyelerinde barındırdıkları çalışanlardan daha fazla verim elde edebilmek için yeni iletişim ve işbirliği kanalları oluşturarak, bazı yetenekli ve donanımlı çalışanlar için daha rahat bir çalışma ortamı sunma manasına gelen yeni ürün geliştirme takımları teşekkül etmektedirler. Diğer taraftan, adı geçen çalışanlar için yeni iletişim ve işbirliği kanallarının geliştirilmesi onların öğrenmelerine ve ortak zihinsel modeller geliştirmelerine aracılık ederek daha başarılı ürünler ortaya koymalarına yol açmaktadır (Holton, 2001). Başka bir ifadeyle, firma çalışanları kendilerini bu birimlerde daha çok geliştirerek, firma adına daha etkin olabilmektedirler. Zira başarılı yeni ürünler firmalara rekabet üstünlüğü kazandırmakta, daha hızlı büyümelerinde katalizör olmakta ve karlılıklarını artırmalarını temin etmektedir (Çiçek, 2011).

Bireysel sorumluluğun, dikey uzmanlaşmanın ve hiyerarşik yönetim anlayışının hüküm sürdüğü geleneksel firmaların yerini günümüzde örgütsel bağlılığa, bireysel otonomiye, çapraz fonksiyonel uzmanlaşmaya ve esnek bir yönetim anlayışına önem veren firmalar almaktadır. Bu yeni şartlarla birlikte takım bazlı örgütlenmeler ortaya çıkmakta ve bu tip örgütlenme modelini/anlayışını kullanmayı tercih eden firmaların tüm takım üyelerinin yeteneklerinden en yüksek seviyede fayda elde etmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir (Günsel ve ark., 2008). Bu bağlamda, takımı oluşturan çalışanların deneyimlerinden, bilgilerinden, entelektüel sermayelerinden ve yeteneklerinden faydalanarak orijinal fikirler üretmelerinin önünü açmak daha bir önem kazanmaktadır. Unutulmaması gereken nokta ise, yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan bireyler her ne kadar diğer firma çalışanlarından farklı niteliklerde olsalar da şayet takım çalışmasına uygun hareket etmiyorlarsa takım üyeleri arasında tartışmalar yaşanacak, kişisel rekabet ortaya çıkacak ve güç oyunları sahneye sürülecek dolayısıyla tam bir entegrasyon sağlanamayarak etkin bir performans gösterilemeyecektir (Günsel ve ark., 2008). Buna karşın, Huang'a (2010) göre takım üyelerinin birbirileriyle sağlıklı bir ilişki içerisinde olmalarını temin eden anahtar gösterge ortak hafıza modellerinin takım olarak oluşturulması, üstlenilen görevin yerine getirilmesi maksadıyla ortak motivasyon sağlanması ve takımın duygusal yeteneklerini iyi kullanmasıdır.

### 3. DUYGUSAL ZEKÂ

Kavramsal olarak “duygusal zekâ” tam bir paradokstur (Chopraa ve Kanjib, 2010) çünkü kavramın içeriğinde aslında birbirlerine görünüşte tezat oluşturan zekâ ve duygu kavramları birbirleriyle harmanlanmış bir şekilde kullanılmaktadır. Bu sebepten ötürü, bu paradoksun aşılabilmesi için öncelikle duygu ve zekâ (bkz. Şekil 1) kavramlarının iyice anlaşılması gereklidir (Mayer ve ark., 2004).



Şekil 3.1. Duygusal Zekâ'nın Temel Bileşenleri

#### 3.1. Zekâ

Zekâ kavramı mantık, öğrenme, düşünme, planlama, nedenselleştirme ve problem çözmeyi içinde barındırmaktadır (Chopraa ve Kanjib, 2010; Coté ve Miners, 2006). Zeki bireyler soyut düşünme yeteneğine sahiptirler ve bu yüzden karışık fikirleri hızlıca anlayabilmekte, tecrübelerden önemli çıkarımlar yapabilmekte ve içerisinde buldukları her türlü durumdan öğrenebilmeyi başarabilmektedirler (Fulmer ve Barry, 2004). Başka bir ifadeyle, zekâ seviyesi yüksek olan bireyler öğrenmeyi sadece kitap okuyarak başarmamakta, aynı zamanda geniş ve derin kavrama yetenekleri vasıtasıyla içlerinde buldukları çevreyi çok daha iyi analiz ederek öğrenebilmektedirler (Fulmer ve Barry, 2004; Mayer ve ark., 2004).

### 3.2. Duygu

Madalyonun diğ er yüzünde ise duygu bulunmaktadır. Duygu zekânın aksine subjektif (öznel) tecrübelerden ya da subjektif tepkilerden beslenmektedir (Chopraa ve Kanjib, 2010) çünkü duygular kişinin şahsi bakış açısının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993). Fakat bu ifadelerden duyguların zekânın bir ürünü olan analitik düşünce ile çeliş en rasgele ve karmaşık olgular olduğu sonucuna varılmamalıdır. Herhangi bir duygu, kişi için önemli olan uyarıcı aracılığıyla doğmakta ve kişiyi motive ederek başarıya ulaştırmaktadır (Caruso ve Salovey; 2007: syf. 40). “Ene”nin bir tezahürü olan duygular aynı zamanda bireylerin günlük faaliyetlerinin doğasını ve kalitesini belirleyen sensörler olarak hizmet vermektedirler (Huy, 2002; Ostell, 1996). Bu halleriyle duygular bireyin hayatı boyunca yapacağı seçimlerde zekâ ile birlikte önemli bir misyonu eda etmektedirler. Buna göre, insanın salt zekâsını kullanarak hareket ettiğ i, düşünce ürettiğ i, karar verdiğ i klasik önermesi geçerliliğ ini gün geçtikçe yitirmektedir. Duygular, bireylere gelecek üzerine daha sağlam planlar üretme, karar verme süreçlerini geliştirme, zihinsel süreçlere daha az bağımlı kalma ve belirsizliklere karşı dirayet becerisi geliştirme maksadıyla enformasyon taşımaktadırlar (Mayer ve ark., 2004; Salovey ve Mayer, 1990). Buna göre, aşk, acı ve kaygı gibi duyguların sonucunda hisler, düşünceler ve davranışlar şekillenmektedir (Chopraa ve Kanjib, 2010). Bu misyonlarıyla duygular çoğu zaman kendiliğinden bireylerin davranışlarına, tavırlarına ve performanslarına etki eden önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Günsel ve Açıkğöz, 2011; Kidwell ve ark., 2011). Bireyin yaptığı işi hevesle, heyecanla ve keyifle hatta uygun ölçüde kaygıyla yerine getirmeye çalışması onu o iş için daha fazla motive olmasına aracı olarak başarıya ulaştıran önemli bir etkendir (Goleman, 2012: syf. 119).

### 3.3. Duygusal Zekâ'nın Kökenleri

Duygusal zekâ bir çeşit zekâ türü olarak kavramsallaştırılmıştır (Cote ve Miners, 2006) ve duygusal zekâ üzerine ilgili literatürde fazlasıyla akademik çalışma mevcuttur, halen ilgili çalışmaların yapılmasına devam edilmektedir (Fulmer ve Barry, 2004). Zira bir değ işken olarak duygusal zekâ, zekâ nosyonunun kavramsal, korelasyonel (ilişkisel) ve gelişimsel kriteriyle uyumludur (Carroll, 1993; Cote ve Miners, 2006). Özetle, kavramsal kriterin karşılanması bakımından, herhangi bir

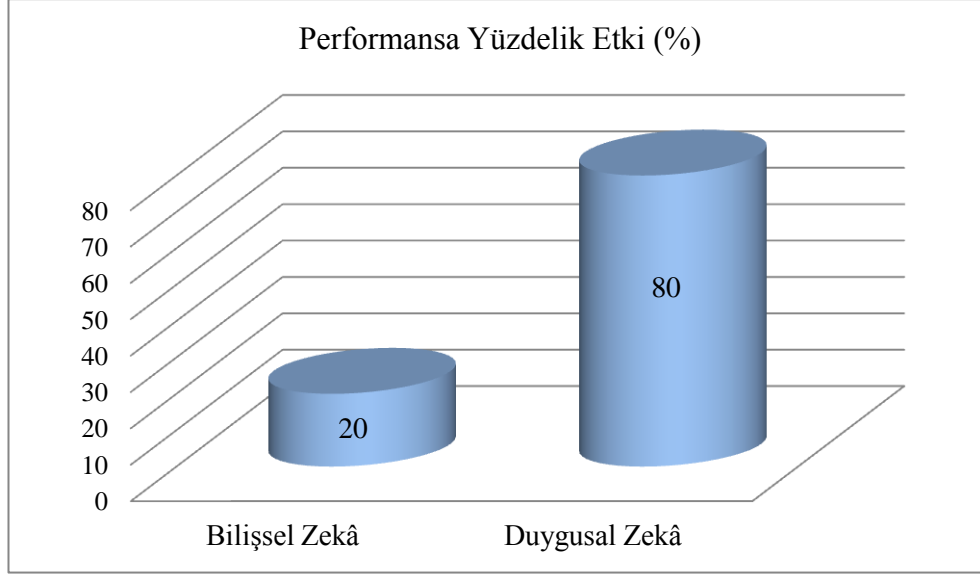
değişken belirli bir şekilde sergilenen davranışsal eğilimlerden ziyade bir çok beceri üzerine inşa edilebilir olmalıdır. Korelasyonel kriterin karşılanması bakımından, herhangi bir değişken diğer zekâ çeşitlerinden farklılaşmak zorundadır. Gelişimsel kriterin karşılanması bakımından, herhangi bir değişken zaman içerisinde gelişim gösterecek potansiyele sahip olmalıdır. Bu doğrultuda, duygusal zekânın bu üç kritere de sahip olduğu ilgili literatürde yürütülen birçok araştırmanın sonucundan anlaşılmaktadır (Fulmer ve Barry, 2004).

Duygusal zekâ, duygu ve zekâ unsurlarının işbirliğinin bir birleşimi olarak meydana gelmiştir (Mayer ve ark., 2004). Terim olarak “duygusal zekâ” birçok araştırmacı ve uygulayıcı tarafından zıtlıkların birleşimi olarak görülmektedir. Duygu ve zekâ genellikle birbirine zıt kavramlar olarak algılansa da bütünleşik olarak duygusal zekânın akli ve mantığı bir kenara bırakarak hareket etmeden farklı bir nosyon olduğu yapılan çalışmalar sonucundan çıkarılmaktadır. Bir manasıyla, duygusal zekâ bireyin yaşamı boyunca büyük bir parçasını oluşturan duygularına bir anlam verebilmek için analitik gücünü kullanarak onların farkında olması ve yönetmesiyle alakalıdır (Caruso ve Salovey, 2007: syf. 29). Duygusal zekâ algılamayı, anlamayı, ilerleyebilmeyi ve duyguları yararlı hale getirebilmeyi sağlayabilecek bir yetenektir (Reus ve Liu, 2004; Singh ve Woods, 2008). Sadece örtük bilgiyle duyguların nasıl çalıştığını anlama değil, ek olarak bu bilgiyi kişisel yaşamda kullanabilme yeteneğine de sahip olmayı kavramakla ilintili bir kavramdır (Salovey ve Pizarro, 2003). Duygusal zekâ vasıtasıyla farklı duygulara sahip bireyler bu duygularını ve başkalarının duygularını anlayarak bunlardan istifade etmenin yollarını aramaktadırlar (Farrelly ve Austin, 2007). Başka bir ifadeyle, bireyin etrafındaki insanların duygularını doğru olarak okuyabilmeleri, kişilerarası etkileşimlerde bireyi daha etkin bir konuma taşımaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010).

Firmaların vizyon ve misyon ifadelerine bir göz atılacak olunursa, o ifadelerde teknik hedeflerden çok daha fazlasının olduğunu anlamak çok zor olmayacaktır (Güllüce ve İşcan, 2010). Zira bu iki ifade hem firma çalışanını hem de müşteriyi cezbetme amacı gütmektedir. Aynı durum liderlik üzerine yapılan çalışmalar için de söz konusudur. Liderlik, firmaları yönetmenin duygusal tarafını da kucaklayan, yönetim ve örgütlenme konularına veya hedeflerine anlam aşılıyarak

onların hayata geçirilmesini temin eden bir kavramdır (Caruso ve Salovey, 2007: syf. 92).

1990'lı yıllarda Salovey ve Mayer'in yayınladığı makalede ilk olarak duygusal zekâ kavramı kullanılmış ve bu makaleden sonra kavram akademik camiada ün kazanarak gün geçtikçe zenginleştirilmiştir (Goleman, 1995: syf. 11). 1990'lı yıllara kadar bir mükemmellik standardı olarak hizmet sunan IQ, rakipleri karşısında sorgulanamaz bir üstünlük kurmuştur. Lakin, birçok zekâ testinde yüksek başarılar elde edebilen bireylerin ileriki yaşlarında hem özel hem de iş yaşamlarında elde ettikleri bu başarıyı sürdürecektir bir performans sergileyememeleri bu mükemmellik algısının sorgulanması gerektiğini açıkça göstermiştir. Uzun yıllar boyunca bilimsel çalışmalarda ve çalışma hayatında duyguların görmezden gelinmiş olmasına karşın bir grup akademisyenin bu hakim algı karşısına tezat argümanlarla çıkmaya başlamasıyla sarsılmıştır. Bilimsel alandaki bu ufak adımlar gittikçe çapını genişletmiş ve 1990'lı yıllarla birlikte insanın duygularından ve düşünsel faaliyetlerinden ayrı olmadığı gerçeğini tüm insanlığına bilhassa bilim dünyasına kabul ettirilmiştir. Böylece, insanın yaşamını daha güçlü ve sağlıklı devam ettirebilmesi için zihinsel yetilerinin yanında duygusal yetilerinin de hayati öneme sahip olduğu gerçeği açıkça ortaya konulmuştur (Çakar ve Arbak, 2004). Daha önce de belirttiğimiz üzere, Goleman'ın geniş araştırmaları neticesinde ortaya koyduğu "mesleki başarının ancak %20'si IQ'ya bağlıdır" ifadesi ile %80'lik kısım iyice önem kazanmış (bkz. Şekil 3.2) ve araştırmaların büyük kısmı bu alana doğru kaymıştır.



Şekil 3.2. Bilişsel Zekânın ve Duygusal Zekânın Bireysel Performansa Etkisi

Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmemektedir. Genetik olarak geldiği ve sabit olduğu düşünülen IQ'nun tersine, duygusal zekânın zaman içerisinde öğrenilme ve geliştirilme potansiyeli vardır (Doğan ve Demiral, 2007). Pek çok araştırmacı IQ'nun insanın varoluşu ile geldiğini, onu arttırmak ya da geliştirmenin mümkün olmadığını iddia etmektedir. Buna paralel olarak, duygusal zekâ kavramının “zekâ” terimini içerdiği için onun da aynı katagoride olup olmadığı halen tartışılmaktadır. Bununla birlikte, insanların sürekli yeni bilgi ve beceri edinebildikleri gerçeği bu görüşlerin sorgulanmasına neden olmaktadır. Örneğin, MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test = Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi) olarak adlandırılan duygusal zekâ testinin sonuca göre, orta yaşlı yetişkinlerin duygusal zekâ sonuçları, genç yetişkinlerden daha yüksektir (Salovey ve Caruso, 2007). Bu ve buna benzer birçok akademik çalışma duygusal zekânın zaman içerisinde geliştirilebileceğinin bir kanıtı olarak sunulmaktadır.

Duygusal zekânın kökenleri ilk olarak 1920 yılında Thorndike tarafından ortaya atılan “sosyal zekâ” (social intelligence) kavramında saklıdır (Bar-On, 2006; Chopra ve Kanjib, 2010; Huy, 1999). Thorndike 1920’de zekânın soyut ve mekanik zekâ türlerinin haricinde sosyal zekâ olarak isimlendirdiği bir bileşene sahip olduğunu söylemiştir (Çakar ve Arbak, 2004). O, sosyal zekâyı şu şekilde

tanımlamıştır: “insan ilişkilerinde akıllıca davranarak erkekleri ve kadınları, oğlanları ve kızları anlama ve yönetme yeteneği (syf. 228).” Thorndike’den sonra, Gardner “çoklu zekâ kuramını” ortaya atmıştır (Chopraa ve Kanjib, 2010). Bu kuram, birbirlerine bağlı ve beraber işlenmiş bir grup yetenek üzerine inşa edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, bu kuram içsel zekâ (intrapersonal intelligence) ve toplumsal zekâdan (interpersonal intelligence) oluşmaktadır.

İçsel zekâ kendini anlamaya yönelik ve yaşam içinde etkin olabilmeyi sağlayan bir yetenektir (Law ve ark., 2008). Gardner’e (1993) göre içsel zekâdan kasıt şudur: “insanın kişisel bakış açısının bilgisi: kişinin kendi hislerine erişimi, kişinin duygusal çeşitliliğinin farkındalığı, bu duyguların birbirlerinden farklarını anlayabilme kapasitesi ve er-geç kişinin duygularını kavramsallaştırarak bunlara dayalı olarak kendi davranışlarını anlaması ve rehber olarak kullanmasıdır (syf. 239).”

Toplumsal zekâ ise kişinin kendi zekâsı ile başkalarını idare edebilme yeteneği ile ilişkilidir (Wonga ve Law, 2002). Bir zekâ türü olarak toplumsal zekâ Gardner (1993) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: “bireyin etrafındaki insanların özellikle ruh halleri, mizaçları, motivasyonları ve niyetleri üzerine farkındalık oluşturma ve ayırım yapabilme yeteneği (syf. 239).” Bağlamsal ve toplumsal zekânın ikisi de duygusal zekâ ile yakından ilgilidir (Chopraa ve Kanjib, 2010). Bu bağlamda, Salovey ve Mayer (1990) ilk olarak duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamışlardır: “sosyal zekânın bir boyutu olarak duygusal zekâ, kişinin kendi ve başkalarının hislerini ve duygularını gözlemleyebilme yeteneğini içermekte, bunlar arasında ayırım yaparak bu bilgiyi kendi düşünce ve faaliyetlerine yön verme amacıyla kullanabilmesidir (syf. 189).”

Duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarını (harekete geçme, yardımlaşma, empati kurma, iletişim gibi) şekillendirmede önemli bir etkiye sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Bu ifadeye dayanarak, duyguların iyi yönetilmesi durumunda kişiye birçok olumlu katkı sağlayacağı iddia edilmektedir. Örneğin, yapılan çalışmaların bir tanesinin ortaya koyduğu sonuçlara göre, duygusal zekânın bir bileşeni olarak kabul gören empati ile toplumsallaşma ve sosyal duyarlılık arasında pozitif, saldırgan

davranışlar arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır (Tuğrul, 1999). Duygusal zekâ, bireyin duygusal yönden empati yapabilmesini, farklı duygular arasındaki ince farkları görüp dikkate almasını, bu duyguları kontrol edebilmesini, kendi güdülerini ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmesini, değişen çevresel şartlara bağlı olarak davranışlarında ve duygusal tepkilerinde dengeli olmasını ve bu tepkileri yerinde ve uygun bir biçimde yansıtmasını temin etmektedir (Doğan ve Demiral, 2007). Duygusal zekâ duyguların sözlü ve sözsüz olarak ifade edilmesi ve değerlendirilmesidir. Dahası, bireyin kendi ve diğer bireylerin duygularını anlamlandırabilmesi ve yaşadığı problemlerin çözümünde bu beceriden faydalanılması ile alakalıdır (Çakar ve Arbak, 2004). Caruso ve Salovey'in (2007: syf. 179) ifadesine göre duyguların, tıpkı satrançta taşların sahip olduğu fonksiyonlar gibi, belirli hareket alanları mevcuttur. Kişi bu duyguları kullanabilme kapasitesine göre sosyal ve çalışma hayatında başarıyı elde edebilmektedir. Satrançta olduğu üzere, duyguların basit veya karmaşık bir biçimde işlenerek kullanılması başarının hızını ve kalitesini etkileyecektir. Duygu yönetiminde yetkin olan kişiler, genellikle bir sonraki adımda gelecek olan hamleleri kestirerek bunlar karşısında önceden pozisyon alabilmekteledir.

### **3.3.1. Duygusal Zekâ'nın Dört Boyutu**

İlgili literatürde duygusal zekâ üzerine birçok farklı tanımlama ve model mevcuttur (Clarke, 2010). Duygusal zekâ modellerinin herbiri farklı bakış açısını temsil etmektedir. Bunlardan Salovey ve Mayer'in (1990) duygusal zekâ değişkenini bir beceri (ability) olarak tanımlayarak kavrama günümüzde anladığımız değeri yüklemiş; onu IQ ile bağdaştırarak "zekâ" açısından incelemiştir. Bar-On (1997) karma modeller (mixed models) olarak bilinen kuramını ortaya atarak, duygusal zekânın bireysel sağlık üzerine olan etkisini inceleyen kendi araştırmasını literatüre kazandırmıştır. Bu çalışmaya göre duygusal zekânın insan sağlığı üzerindeki etkin rolü görmezden gelinemeyecek seviyededir. Yine bu konu üzerinde etkin çalışmaları olan bir başka akademisyen olan Goleman (1995), kendi modelinde duygusal zekâyı bir yetkinlik (competence) olarak konumlandırmıştır. Adı geçen akademisyenin çalışması iş ortamında yüksek performans gösteren bireyleri ortalama ya da daha az performans gösteren bireylerle karşılaştırarak aralarındaki farkın duygusal zekâ açısından değerlendirmesini yapmıştır. Yine, 2001 senesinde Petrides ve Furnham

tarafından kaleme alınan bir çalışmada duygusal zekâ bir kişilik (personality) unsuru olarak değerlendirilmiştir.

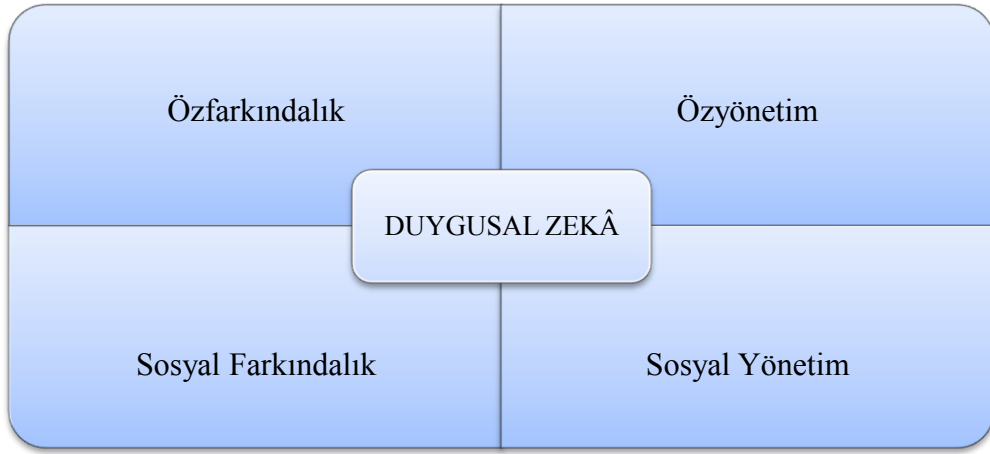
Bu noktada duygusal zekâ ile ilgili yapılan bir ortak tanıma yer vermek faydalı olacaktır. Bir grup akademisyen tarafından yapılan duygusal zekâ tanımına göre (Farrelly ve Austin, 2007; Reus ve Liu, 2004; Salovey ve Pizarro, 2003; Singh ve Woods, 2008) duygusal zekâ bireyin kendi ve başkalarının duygu yüklü enformasyonun (örtük bilgi) elde edilme veya fark edilme, anlaşılma, işlenme ve faydalanma becerisidir. Bu çalışmanın amacına uygun düşen tanımlama ise Mayer ve Salovey (1997) tarafından şu yörüngede yapılmıştır: “duyguların ve duygusal bilginin anlamlandırılma; duyguların kontrol edilerek duygusal ve entellektüel gelişmenin beslenme becerisi (syf. 10).” Bu tanım duygusal zekânın dört alt boyuttan oluştuğuna işaret etmektedir (Caruso ve ark., 2002; Coté ve Miners, 2006; Farh ve ark. 2012; Kelly ve Barsade, 2001; Salovey ve Pizarro, 2003; Rubin ve ark., 2005). Bu alt boyutlar sırasıyla (bkz. Şekil 3.3): i) duygusal bakımdan kendinin farkında olma manasına gelen “özfarkındalık” (self-awareness), ii) duygusal bakımdan kendini yönetme manasına gelen “özyönetim” (self-management), iii) duygusal bakımdan bireyin etrafında yer alan kişilerin duygularının farkında olması manasına gelen “sosyal farkındalık” (social awareness) ve iv) duygusal bakımdan bireyin etrafında yer alan kişilerin duygularını yönetmesi manasına gelen “sosyal yönetim” (social management). Bu alt boyutlar aşağıda kısaca tanımlanmıştır:

- i. **Özfarkındalık:** Kişi duygusal açıdan kendi eksikliklerini ve ihtiyaçlarını bilmesidir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011). Duygusal farkındalığın içeriğini güçlendiren en önemli kavram ise motivasyon kavramıdır. Kişinin kendi kendini motive edebilmesi duygularının farkındalığı ile mümkündür. Duyguların farkında olma yeteneği, duygusal zekânın dört alt boyutu içerisinde zihinsel süreçlerle diğerlerine göre daha fazla ilgilidir. Duyguların neden kaynaklandıkları, farklı duygular arasındaki ilişkilerin ne olduğu, duyguların bir aşamadan diğerine nasıl geçiş yaptığı ve bütün bunların nasıl ifade edileceği, bu beceriyi kullanmanın bir sonucudur (Caruso ve Salovey, 2007: syf. 100). Bir başka yönüyle özfarkındalık, kişinin verdiği kararlarının ve yaptığı hareketlerinin sorumluluğunu üstlenme ve verdiği sözleri sonuna kadar yerine getirme ile ilgilidir

(Goleman, 1995: syf. 348). Kişinin kendi duygularının farkında olması kendi duygularını yönetebilmesi için vazgeçilemez bir koşuldur.

- ii. Özyönetim:** Duygusal zekânın bu boyutu kişinin kendi duygularını kontrol ederek dürüst, açık ve tutarlı davranmasıyla ilgilidir. Özyönetim aracılığıyla birey değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmekte ve inisiyatif alma adına daha rahat performans sergilemektedir (Özarslan ve ark., 2009). Kontrol altına alınmış bireysel tutkular kişilerin düşüncelerini, kararlarını ve değerlerini yönlendirmede etkin rol üstlenerek ona bilgiğe giden yolun kapısını açabilmektedir. Ancak duygusal yönetim hakkıyla sağlanamazsa kişinin kolay bir şekilde hedeflerinde uzaklaştığı gözlemlenmektedir (Goleman, 1995: syf. 25). Özyönetim bağlamında başarılı olan bireylerin hedeflerini tanımlama, doğru tercihlerde bulunma ve kaynakları etkin kullanma noktasında öne çıktıkları gözlemlenmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).
- iii. Sosyal farkındalık:** Sosyal farkındalık kişinin başkalarının duygularını farkedebilmesi, tanımlayabilmesi, yorumlayabilmesi demektir. Kendi duygularının farkında olan ve bu duyguları yönetebilen bir birey için karşısındakilerin duygularını farkedebilme çok daha kolay olacaktır. Bir manası empati olan sosyal farkındalık, kişinin kendisini başkasının yerine koyup, karşısındakinin hislerini ve yaşadıklarını anlayabilme becerisine denmektedir (Onay, 2011). Goleman'a (1995) göre empatinin kökeni öz farkındalıktır, birey duyguları ne ölçüde açıklayabilirse o ölçüde başkalarının hislerini de okumayı becerecektir (syf. 137). Bireyin etrafındaki diğer bireylerle etkili iletişim kurmasını sağlayan sosyal farkındalık becerisi, bireyin diğer bireylerin yüz ifadelerinden, olaylar karşısındaki duruşlarından ve diğer kişilerle konuşurken kullandıkları ses tonlarından duygularını saptamayı ihtiva etmektedir (Caruso ve Salovey, 2011).
- iv. Sosyal yönetim:** Sosyal yönetim, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu alt boyut aslında diğer duygusal zekâ boyutlarının ürüne dönüşmüş halidir (Özarslan ve ark., 2009). Sosyal ilişki yönetiminde önemli rol oynayan sosyal yetenekler çatışma yönetimi, sorunları yumuşatma, çalışma arkadaşlarını ikna etme ve seçimlerde bulunma gibi konularda bireylere yardımcı olmaktadır (Günsel

ve ark., 2008). Sosyal becerileri yüksek olan kişilerin girdikleri ortamlarda rahat iletişim kurabildikleri, karşısındaki kişilerin tepkilerini ve hislerini rahatça okuyabildikleri ve böylece onları ve olayları kolayca çekip-çevirebildikleri gözlemlenmektedir. Bunun yanında mevcut tartışmaların üstesinden gelebilme bakımından da oldukça maharetli oldukları altı çizilen başka bir gerçektir (Doğan ve Demiral, 2007).



Şekil 3.3. Duygusal Zekâ'nın Dört Boyutu

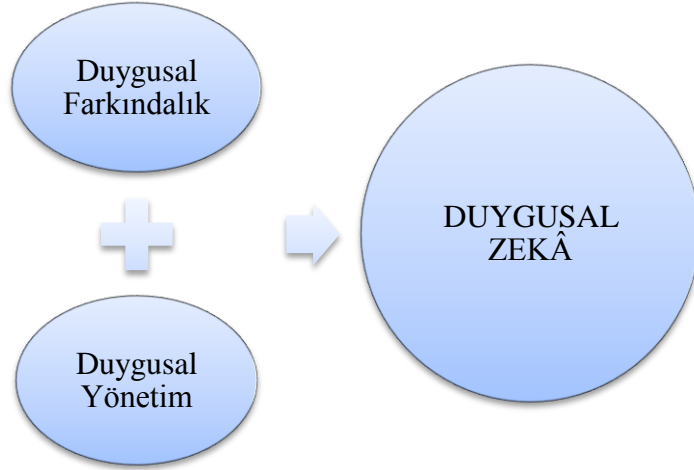
Özetle, özfarkındalık, evvela, bireyin kendi derin duygularını anlayabilme, bu duyguları doğru olarak değerlendirme ve bu duyguları doğal bir şekilde ifade etme becerisidir (Mayer ve ark., 1999; Wonga ve Law, 2002). İkinci olarak, özyönetim bireyin farkına vararak tanımladığı duyguları değişik amaçlara ulaşma doğrultusunda kullanabilme becerisidir (Mayer ve Salovey, 1997). Yine, özfarkındalık bireyin düşüncelerini ve davranışlarını etkileyen duygular arasında ayırım yapabilme becerisi olduğu kabul edilmektedir (Günsel ve Açıkgöz, 2011). Üçüncü olarak, sosyal farkındalık bireyin etrafındaki kişilerin karmaşık duygularını anlamlandırma, duygu yüklü enformasyonu yapılandırma (bilgiye dönüştürme) ve bu bilgiyi düzenleyerek bireysel amaçları yerine getirme amacıyla kullanma becerisidir (Mayer ve Salovey, 1997). Son olarak, sosyal yönetim bireyin kendi duygularıyla birlikte etrafındaki kişilerin duygularını yönetme ile ilintilidir. Birey, sosyal farkındalık vasıtasıyla tanımladığı sosyal çevreye ait duyguları kendi duygusal

yönetim becerileriyle bütünleştirerek elde ettiği çıktıyı kişisel ve toplumsal gelişim doğrultusunda kullanabilmektedir (Wonga ve Law, 2002).

### 3.3.2. Duygusal Zekâ'nın İki Boyutu

Literatürde oldukça fazla akademisyen tarafından kabul edilen dörtlü kategorizasyondan başka geliştirilmiş olan gruplandırmalar ya da tipolojiler mevcuttur. Örneğin, Reus ve Liu (2004)' nun geliştirmiş oldukları kategorizasyon bu çalışma bağlamında önem arzemektedir. Zira bu kategorizasyon duygusal zekânın yeni ürün geliştirme projeleri gibi aşırı bilgi odaklı çalışma gruplarında ölçülmesine olanak sunmaktadır. Adı geçen iki akademisyen bu tip çalışma ortamlarında duygusal zekâyı iki boyuta indirgemişlerdir (bkz. Şekil 3.4): i) özfarkındalık ve sosyal farkındalığı bünyesinde barındıran “duygusal farkındalık” (emotional recognition) ve ii) özyönetim ve sosyal yönetimi bünyesinde barındıran “duygusal yönetim” (emotional regulation). Bu yeni alt boyutları teker teker tanımlayacak olursak:

- i. **Duygusal Farkındalık:** Duygusal farkındalık bireyin kendi ve etrafındaki kişilerin duygularını algılama manasına gelmektedir. Böylece, birey hem kendi hem de etrafındaki kişilerin potansiyelleri hakkında detaylı değerlendirmelerde bulunabilmektedir (Reus ve Liu, 2004; Aruna ve ark., 2011).
- ii. **Duygusal Yönetim:** Duygusal yönetim ise bireyin kendi duygularını ve etrafındaki kişilerin duygularını yönetebilmesi demektir (Reus ve Liu, 2004). Böylece, birey hem kendi hem de etrafındaki kişilerin potansiyellerini hedefleri doğrultusunda kullanabilmektedir (Cote ve Miners, 2006; Mayer ve Salovey, 1997).

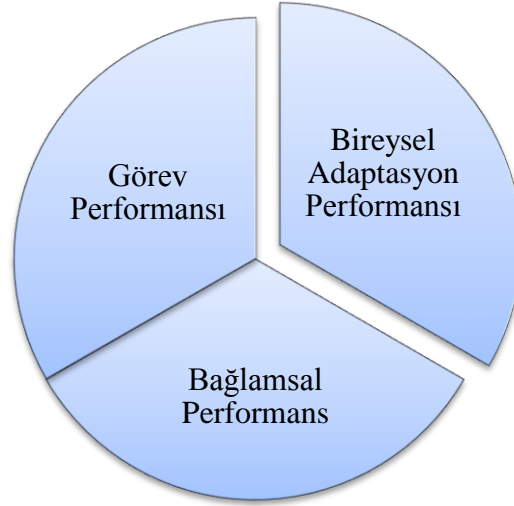


Şekil 3.4. Duygusal Zekâ'nın İki Boyutu

Özetle, duygusal farkındalık bireyin kendi ve etrafındaki insanların duygularının farkında olma (Reus ve Liu, 2004; Aruna ve ark., 2011), duygusal düzenleme ise bireyin kendi duygularını ve diğer insanların duygularını yönetebilme becerisidir (Reus ve Liu, 2004). Bu çalışma, duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansı üzerindeki etkisini deneysel olarak açığa çıkarırken, Reus ve Liu (2004) tarafından geliştirilen ikili duygusal zekâ kategorizasyonunu kullanmıştır.

#### 4. BİREYSEL ADAPTASYON PERFORMANSI

Bireysel performans örgütsel etkinliği direkt olarak etkileyen bireysel davranışların sonucudur (Shoss ve ark., 2012). 1990'lara kadar bireysel performansın iki ana yüzü (facet) olduğu literatürde genel olarak kabul görmekteydi (bkz. Şekil 4.1). Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır (Han ve Williams, 2008). Fakat çevresel belirsizlik, görev karmaşası ve hızlı değişim gibi modern iş yaşamı olgularının yükselişi bu iki performans değerlendirme yüzünün yeterliliklerinin sorgulanmasına neden olmuştur (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Çevresel değişikliklerin devamlı ve çeşitli şekillerde olması ve bunların iş yaşamı üzerindeki doğal etkisi, firma çalışanlarının performanslarını yeni bir biçimde değerlendirilmesinin yolunu açmıştır (Griffin ve Hesketh, 2003). Bu doğrultuda, son dönemlerde akademik camiada yeni bir bireysel performans değerlendirme yüzü olan bireysel adaptasyon performansının geliştirilmesine ağırlık verilmeye başlanmıştır (ör., Allworth ve Hesketh, 1999; Schrub ve ark., 2011; Hesketh ve Neal, 1999; Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Görev performansı iş tanımında açıkça belirtilen kurallarla ilgilidir (Han ve Williams, 2008; Shoss ve ark., 2012). Bağlamsal performans örgütsel kültüre katkıda bulunan davranışlarla ilgilidir (Han ve Williams, 2008; Shoss ve ark., 2012). Bireysel adaptasyon performansı ise şu şekilde tanımlanmaktadır (Allworth ve Hesketh, 1999): “görevle ilgili olarak sergilenen davranışların değişimle başa çıkabilecek nitelikte olması ve bireyin çeşitli meslekler arasında geçiş yaparken mevcut bilgisini dönüştürerek yeni mesleki talepler doğrultusunda kullanabilme potansiyelidir (syf. 98).”



Şekil 4.1. Performans Yüzeyleri

Fen bilimlerinde fazlasıyla kullanılan adaptasyon kavramı “canlıların doğal ortamlarında başarılı bir şekilde yaşamasını sağlayan kalıtsal değişiklik” şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre, adaptasyon doğal yaşam alanına uyarlanma becerisi olarak ele alınmaktadır. Bireyler adaptasyon sayesinde çevresel değişimi özümseyerek düşünce ve davranışlarını değişim yönünde güncellemekte ve böylece hayatlarını sürdürmektedirler. Firmalar da, bireyler gibi, varlıklarını sürekli kılan unsurları/kaynakları etkin bir biçimde belirleyerek büyümelerini ve gelişmelerini daim kılmak zorundadırlar. Bunun için ise çevrelerinden gelen yeni/orijinal sinyalleri doğru algılayarak onları öncelikle yorumlama, sonrasında ise eylemlerine yansıtma becerisini destekleyecek norm ve inanç sistemleri geliştirmelidirler. Duruma göre, bu sistemler firmaların ya sürekli değişen çevreye uyum sağlamasına olanak tanıyarak bu yeni çevrede daim olmalarını sağlayacak ya da bu değişen çevreye ayak uydurmalarına engel olarak bir süre sonra yok olmalarına neden olacaktır (Apaydın, 2007). İkinci seçeneğin karamsar tablosundan ötürü, yakın geçmişe kadar firmaların değişim anlayışı yavaş ama sürekli iken, günümüzde pek çok firma iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimden ötürü sürekli ve hızlı yeniliğe, radikal değişime ve maksimum düzeyde adaptasyona odaklanmaktadır. Örneğin, firmaların hızlı ve başarılı yenilik ortaya koyma becerileri onların halihazırda mevcut olan müşterileri

elde tutmalarına ve daha fazla müşteriye çekmelerine imkan sunmaktadır (Çifçi, 2012).

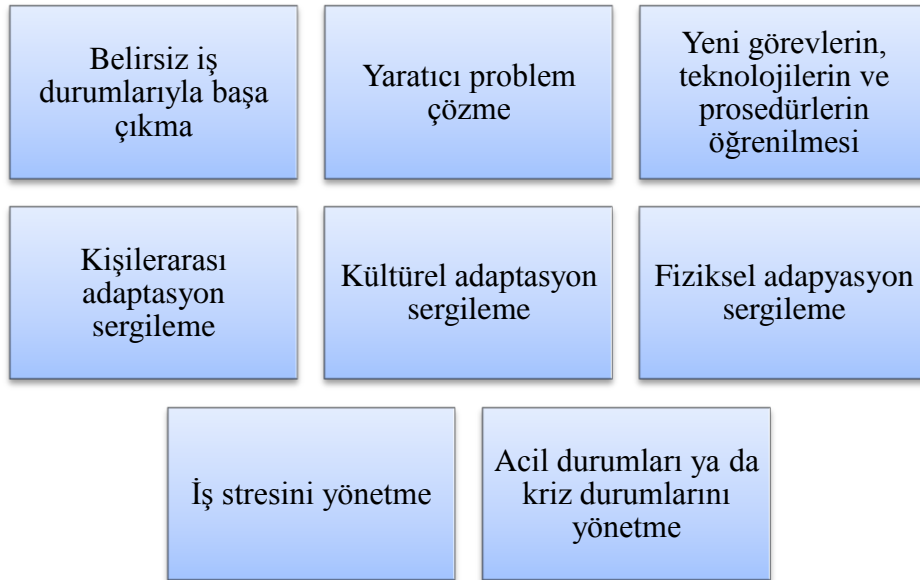
Adaptasyon klasik manasıyla bireyin gelenek ve adetlere uyum sağlamak için davranışlarını değiştirmesidir (Karaeminoğulları ve ark., 2009). Fakat, günümüzde adaptasyon bu manasından sıyrılarak değişmek veya değişime ayak uydurmak anlamını kazanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken ince bir nokta ise değişim kavramı ile adaptasyon kavramının birbirleriyle karıştırılmaması gerekliliğidir. Adaptasyon bir kavram olarak yeni mana yüküyle birlikte değişimi ve değişime neden olan bütün unsurları kapsamak demektir. Nitekim çevresel değişimin sürekliliği bireyi çevresel değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Örgütsel ölçekte, teknolojik ve müşteri taleplerindeki değişime uyum sağlayamayan firmaların rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü kaybettikleri gözlemlenmektedir. Adaptif performansları üst düzeyde olan firmaların ise tehditleri fırsata dönüştürdükleri ve mevcut yönetim sistemlerini tasarladıkları strateji doğrultusunda güncelleyerek varlıklarını etkin bir biçimde sürdürdükleri yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen önemli bulgular arasındadır (Apaydın, 2007).

#### **4.1. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Sekiz Boyutu**

Adaptasyon performansı öğrenme ile oldukça yakından ilişkilidir. Birey öğrenme aracılığıyla yeni beceriler geliştirerek bunları uygulamaya geçirmekte ve görevin gerektirdiği değişiklikler doğrultusunda performans sergilemektedir (Han ve Williams, 2008). Özünde bireyin dışında başlayan değişim birey tarafından öncelikle içselleştirilmekte sonrasında ise dıştaki değişime bu içselleştirme aracılığıyla cevap verilmektedir (Shoss ve ark., 2012). Bu bağlamda, bireysel adaptasyon performansı bilhassa dinamik iş ortamlarında kişilerin sergiledikleri davranışlardaki düzeltici eylemlerle de yakından ilgilidir (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012; Pulakos ve ark., 2000).

Performans çok yüzlü bir değişkendir (Rode ve ark., 2007). Performansın çok yüzlü olma sebebi çalışanların takım faaliyetlerinde başarılı olmasına ve firmanın hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma adına birçok farklı yolun mevcut olmasıdır (Cote ve Miners, 2006). Bireysel adaptasyon performansı üzerine yapılan

çalışmaların öncüsü Pulakos ve meslektaşlarıdır. Pulakos ve ark. (2000) bireysel adaptasyon performansını sekiz boyuta ayırarak incelemiştir. Bu boyutlar sırasıyla şunlardır (bkz. Şekil 4.2.): belirsiz iş durumlarıyla başa çıkma (dealing with uncertain work situations), problemleri yaratıcı bir şekilde çözme (solving problems creatively), yeni görevlerin, teknolojilerin ve prosedürlerin öğrenilmesi (learning new tasks, technologies, and procedures), kişilerarası adaptasyon sergileme (demonstrating interpersonal adaptability), kültürel adaptasyon sergileme (demonstrating cultural adaptability), fiziksel adaptasyon sergileme (demonstrating physically oriented adaptability), iş stresini yönetme (handling work stress) ve acil durumları ya da kriz durumlarını yönetme (handling emergencies or crisis situations).



Şekil 4.2. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Sekiz Boyutu

#### 4.2. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Dört Boyutu

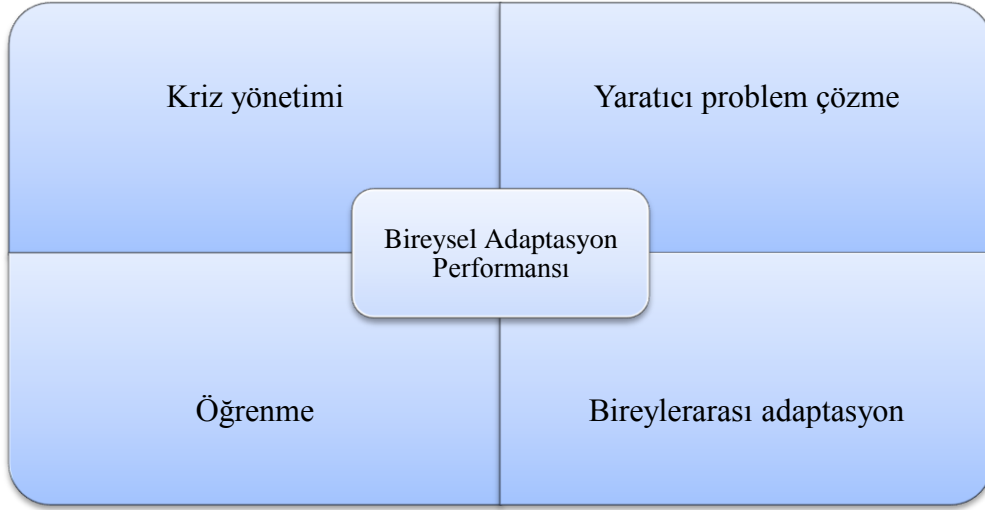
Bu kategorizasyonu baz alan Charbonnier-Voirin ve ark. (2010) bireysel adaptasyonu beş boyutta değerlendiren bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu beş boyut sırasıyla şunlardır: (i) krizlerin üstesinden gelme (handling emergencies), (ii) stresin üstesinden gelme (handling work stress), (iii) yaratıcı problem çözme (solving problems creatively), (iv) öğrenme (learning) ve (v) bireylerarası adaptasyon (interpersonal adaptability).

Bu çalışma yeni ürün geliştirme projelerinde çalışan kişilerin duygusal zekâlarının bireysel adaptasyon performanslarına olan etkisini deneysel olarak test etme amacı güttüğünden adı geçen beş boyutlu ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Bu maksatla bireysel adaptasyon performansı ölçeği yeni ürün geliştirme projeleri bağlamında kısmi modifikasyona tabii tutulmuştur (bkz. syf. 42). Daha net bir ifadeyle, bu çalışmada bireysel adaptasyon performansı şu dört boyut aracılığıyla ölçülmüştür (bkz. Şekil 4.3): (i) kriz yönetimi, (ii) yaratıcı problem çözme, (iii) öğrenme, and (iv) bireylerarası adaptasyon. Bu alt boyutlara teker teker değinecek olursak:

- i. Kriz yönetimi:** Krizlerin veya acil durumların üstesinden gelme bireylerin bu durumlar karşısında geliştirdikleri tepkilerle ilişkilidir (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Bireyler bu tip durumlardan, makul yolları kullanarak, ne kadar hızlı bir biçimde kurtulursa o kadar başarılı olacaktır. Bireyler yaptıkları çalışmalarda, sürdürmekte oldukları projelerde, kısaca iş hayatlarının her alanında ve her anında ansızın ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilen kriz durumlarıyla her daim karşılaşmaktadırlar. Bu tür durumlarla başa çıkabilme başarısı, ancak o anda gösterilen makul tepkilerle ölçülebilmektedir. Verilen tepkilerin hızı ve dengeli olması, o krizin veya acil durumun en az zararla atlatılmasını veya fırsata dönüştürülmesini sağlayacaktır. Beklenmedik durumlar karşısında yeterli ölçüde düşünülmeden verilen kararların niteliği (başarılı veya başarısız olması), günümüz literatüründe bir performans değerlendirme kriteri haline dönüştürülen “kriz yönetimi” aracılığıyla anlaşılacağı düşünülmektedir. Zira ani olarak geliştirilen tepkilerin dengeli olması gelecek adına hem bireye hem de firmaya büyük katkı sağlayacaktır.
- ii. Yaratıcı problem çözme:** Yaratıcı problem çözme, karmaşık, değişik ya da iyi tanımlanmamış problemlerle başa çıkabilmek için uygun ve orijinal çözümler geliştirebilme ve yeni çözümler keşfedebilme becerisidir (Pulakos ve ark., 2000). Yaratıcı sorun çözebilmeye becerisinin özünde oluşan çelişkilerin yenilikçi tepkiler geliştirilerek çözümlenebilirliği vardır. Bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları büyük veya küçük çaplı problemlere hızlı çözüm üretebilmeleri, onların bu problemleri doğru

tanımlayabilmeleri ve iyi analiz edebilmeleri ile ilgilidir. Çalışanların problemler karşısında geliştirdikleri orijinal çözüme becerileri onları her daim diğerleri karşısında bir adım öne taşıyacaktır.

- iii. **Öğrenme:** Öğrenme, bireylerin bilgiyi elde etmesini etkileyen bilişsel yapıların, zekânın, tecrübenin, geçmişten gelen ve duruma özel olan ihtiyaç ve güdülerin bir fonksiyonu olarak kabul görmektedir (Yıldırım, 2006). Bireysel adaptasyon bağlamında öğrenme gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olan görev tanımlarındaki değişime, şimdiden süregiden planlamalara ve personel gelişim programlarına katılarak, ayak uydurma ile alakalıdır (London ve Mone, 1999). Bireyler üyesi oldukları takım içinde öğrenmeyi devamlı kılmaya çalışmaktadırlar. Takımlar ise üyeleri arasında ortak sorumluluk duygusunun gelişimini teşvik ederek, onların öğrenme becerilerini ortaya çıkararak geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Sonuçta her bir takım üyesi farklı görüşlerini birbirleriyle paylaşarak örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmaktadır (Yıldırım, 2006).
- iv. **Bireylerarası adaptasyon:** Bireylerarası adaptasyonda ise bireylerin, özellikle takım üyelerinin geniş bir yelpazede iş arkadaşlarıyla etkili olarak çalışabilmesi ile alakalıdır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Nitekim birbirileriyle uyum sağlayabilmiş bireylerin çalışmaları çok daha verimlidir. Karşılıklı rahat iletişim kurabilen, gerektiği taktirde toplu halde istişare edebilen ve birbirlerinin eksikliklerini kapatabilen bireylerin olduğu iş ortamlarında bireylerarası adaptasyon performansını oldukça yüksek bir seviyede olduğu söylenebilir.



Şekil 4.3. Bireysel Adaptasyon Performansı'nın Dört Boyutu

Toparlayacak olursak, evvela, acil durumlarla başa çıkabilme bireylerin krizlerle ya da acil durumlarla ne oranda hızlı ve başarılı bir biçimde başa çıkabildiğinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. İkinci olarak, yaratıcı problem çözme bireylerin karmaşık durumların üstesinden hangi metotları veya fikirleri kullanarak geldikleriyle alakalıdır. Karmaşık durumlara veya beklenmedik problemlere karşı geliştirilen orijinal çözümler bireysel adaptasyon performansının bir alt boyutu olarak literatürde kendisine yer bulmuştur. Üçüncü olarak, öğrenme bireyin değişen çevresel taleplerin mesleki tanımlarda ne gibi değişimlere neden olacağını önceden sezerek bu doğrultuda kendisini güncellemesiyle alakalıdır. Son olarak, kişilerarası adaptasyon bireylerin, bilhassa takım çalışması esnasında, diğer takım üyeleriyle ne ölçüde işbirliğine girdikleri onlarla nasıl uyumlu çalıştıkları ile ilintilidir.

## 5. HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ARAŞTIRMA MODELİ

Popüler ilgiye rağmen, genel bağlamda, duygusal zekânın performans ile arasındaki ilişkisini değerlendiren herhangi bir akademik çalışma, hususi bağlamda ise yeni ürün geliştirme takımlarında/projelerinde, mevcut değildir (Akgün ve ark., 2011; Carmeli ve Josman, 2006; Cote ve Miners, 2006; Jordan ve ark., 2002; Kidwell ve ark., 2011). Daha geniş çapta bazı araştırmacılar tarafında yapılan birkaç çalışma duygusal zekânın bireysel performansla ilişkisini bulmuş olmasına rağmen (Brackett ve ark., 2004; Rode ve ark., 2007), herhangi bir çalışmanın duygusal zekâ ile bireysel performansın üç yüzünü oluşturan görev performansını, bağlamsal performansı ve, yeni olarak, bireysel adaptasyon performansını değerlendirdiği bilinmemektedir (Farrelly ve Austin, 2007). Bu yüzden, bu çalışma kendisine literatürdeki bu boşluğu doldurma gibi bir temel amaç seçerek, deneysel olarak duygusal zekânın henüz literatürde emekleme döneminde olan bireysel adaptasyon performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

Bir grup akademisyen (ör., Kelly ve Barsade, 2001; Akgün ve ark., 2011) bireylerin bilgi ve becerileriyle birlikte duygularını da iş ortamlarına taşıdıklarının altını çizmektedirler. Bu bağlamda, yeni ürün geliştirme projeleri, karakteristik olarak, güçlü sosyal etkileşimleri gerektirir ki bu etkileşimler duyguların hasıl olma sebebidir (Hoegl ve Parboteeah, 2007; Reus ve Liu, 2004). Örgütsel öğrenme kuramına dayalı olarak yapılan akademik çalışmaların önemli bir kısmı güçlü sosyal etkileşimin daha iyi öğrenme ve adaptasyon performansı ile ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Bu ilişki bilhassa karmaşanın, türbülansın ve belirsizliğin hakim olduğu iş kollarında daha da belirgindir (Clarke, 2010). Bu bağlamda, bir grup akademisyenin (ör., Han ve Williams, 2008; Pulakos ve ark., 2000; Pulakos ve Schmitt, 2002) temel fikir birliği şudur: dinamik iş ortamlarında bireysel adaptasyon performansı yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi ve uygulamaya geçirilmesi ile yakından ilişkilidir. Öğrenme ve adaptasyon aracılığıyla bireyler çevresel gereksinimler doğrultusunda davranışlarında düzeltici eylemlere girişmekte ve daha hızlı karar alarak eyleme geçmektedirler (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012).

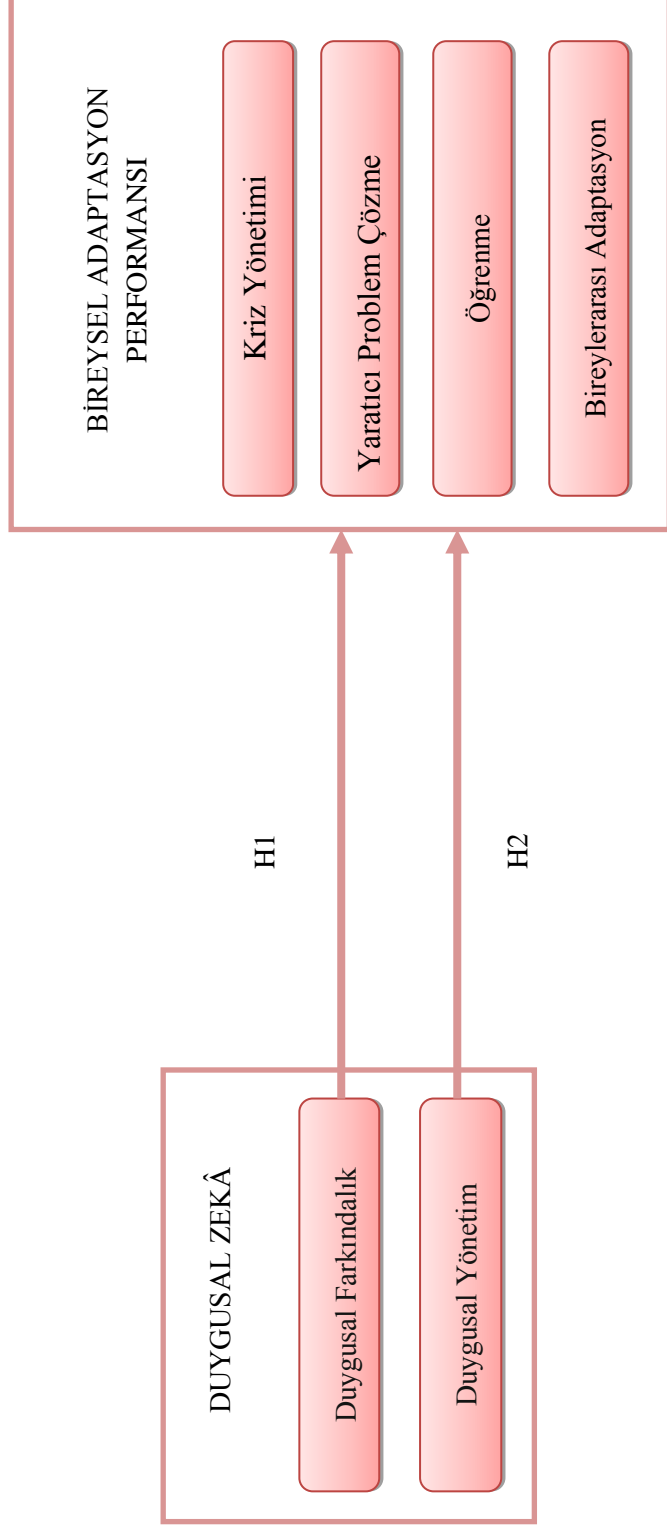
Yeni ürün geliştirmenin başarısı bireylerin sahip oldukları bilgiyi birbirleriyle etkileşime girerek şlemelerine bağlıdır. Sosyal etkileşim olarak tanımlanan bu süreç boyunca birçok farklı duygu biraraya getirilerek takım çalışmasında kullanılmaktadır. Sosyal etkileşim esnasında bireyler kendi duygularını yüz, ses ve vücut lisanı aracılığıyla takım arkadaşlarıyla paylaşmaktadırlar. Bu şekilde, birbirlerinin tavır, davranış ve niyetleri hakkında önemli ipuçları elde ederek daha başarılı performans sergileyebilmektedirler (Rafaeli ve Sutton, 1987). Yüksek duygusal zekâ bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanımlayarak onları yönetme ile ilgilidir (Günsel ve Açıkgöz, 2011) ve bu bireysel beceri başarılı bir performansa etki edenine dönüştürülebilmektedir (Cote ve Miners, 2006). Özellikle, yeni ürün geliştirme takımları gibi bilgi-yoğun işlerde faal olan kişilerin duygusal zekâlarını iyi kullanmaları neticesinde işlerine fazlasıyla adapte olarak başarıyı yakaladıkları düşünölmektedir.

Literatür kişisel gelişim ve iş başarısında “bireylerin nasıl düşünüp, nasıl davrandıklarını anlama noktasında” duygusal zekânın hayati bir öneme sahip olduğu fikri ile doludur (Chopra ve Kanjib, 2010; Cote ve Miners, 2006). Bu doğrultuda, bu çalışmayla duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansı üzerinde etkin olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayım arkasında ise iki ana sebep yatmaktadır. Birinci neden, yeni ürün geliştirme projeleri diğer iş kollarında daha fazla belirsizlikle ve karmaşayla haşır neşir olmasıdır (Akgün ve ark., 2007), bu yüzden yeni ürün geliştirme takımları farklılaşan beklentilere adapte olmak zorundadırlar (Rode ve ark., 2007). İkinci neden, yeni ürün geliştirme takımları faaliyetlerinin büyük çoğunluğunda kendi kendilerini yönlendirme odaklıdır ve diğer çalışma alanlarının/birimlerinin aksine yüksek seviyede özerkliğe sahiptirler (Rode ve ark., 2007). Bu çalışma duygusal zekânın iki alt boyutunun bireysel adaptasyon performansının dört alt boyutuyla ilişkili olabileceğini iddia etmektedir. Detaylandırarak olursak, yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan bireylerin duygusal farkındalık ve duygusal yönetim becerileri onların krizlerin üstesinden gelmelerinde, yaratıcı problem çözmelerinde, görev bağlamında öğrenmelerinde ve bireylerarası adaptif performans sergilemelerinde yardımcı olacaktır (bkz. Şekil 5.1).

**Hipotez 1:** Yeni ürün geliştirme projelerinde, duygusal zekânın bir altboyutu olan duygusal farkındalık, bireysel adaptasyon performansının altboyutları olan **1a)** kriz yönetimi, **1b)** yaratıcı problem çözme, **1c)** öğrenme ve **1d)** bireylerarası adaptasyon ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

**Hipotez 2:** Yeni ürün geliştirme projelerinde, duygusal zekânın bir altboyutu olan duygusal yönetim, bireysel adaptasyon performansının altboyutları olan **1a)** kriz yönetimi, **1b)** yaratıcı problem çözme, **1c)** öğrenme ve **1d)** bireylerarası adaptasyon ile pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

Şekil 5.1. Araştırma Modeli



## 6. ARAŞTIRMA TASARIMI

Çalışma kapsamında Şekil 7’de sergilenen modelin test edilmesi amacıyla “yapısal eşitlik modeli” (YEM) kullanılmıştır. YEM, birincil kuşak analizlerin — örneğin “ayrıştırıcı analiz” (discriminant analysis) — tek başlarına kullanılması neticesinde ortaya çıkan kısıtların üstesinden gelmek amacıyla ikincil kuşak analiz olan ve “çok değişkenli analiz” (multivariate analysis) adıyla anılarak bilhassa son birkaç on yıldır yoğun olarak kullanılmaktadır. YEM’in ayırıcı niteliği birçok bağımlı değişken ile bağımsız değişkeni aynı model dâhilinde analiz etme imkânı sunmasıdır (Chin, 1998). Böylece, bir model dâhilinde bir araya getirilen ve çok karmaşık bir durum arzeden çok sayıdaki bağımlı ve bağımsız değişken YEM vasıtasıyla eşzamanlı olarak analize tabi tutulabilmektedir.

### 6.1. Ölçekler

Herhangi bir araştırmacı çalışmasında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla geçmişte yapılmış olan çalışmalarda geliştirilen ölçekleri ya direkt kullanarak ya da modeline uygun bir biçimde onları uyarlayarak araştırma sorularına cevaplar aramalıdır (Churchill, 1979). Zira gereksiz yere geliştirilecek yeni ölçekler hem kısmi karmaşaya yol açacak hem de yeni bulguların ortaya çıkarılmasına engel teşkil edecektir (Segars, 1997). Bu doğrultuda, bu çalışmanın iskeletini teşkil eden iki “gizil değişken” (latent variable) olan duygusal zekâ ve bireysel adaptasyon performansı — daha önce değişik akademisyenler tarafından geliştirilen ölçekler kullanılarak analiz edildiklerinden — bu çalışmada daha önceden geliştirilmiş olan ilgili ölçeklerden en uygun olanları seçilerek faydalanılmıştır. Ayrıca, bu çalışmanın modeli Kleijnen ve ark.’nın (2007) çalışmalarına paralel olarak, tüm değişkenler için, “yansıtıcı ölçüm modeli” (reflective measurement model) kullanılarak kurgulanmıştır.

Bu çalışma kapsamında kullanılan gizil değişkenleri tanımlayan tüm “belirgin değişkenler”in (manifest variables) katılımcılar tarafından

değerlendirilmesinde 7-noktalı likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, Veri Toplama Formu'nda belirgin değişkenlere karşılık gelen değerler 1-7 aralığında kısıtlanmıştır. Bu değerlerin iki uç noktasında yer alan 1 “veri ögesi” (data item) ve 7 veri ögesinin manaları sırasıyla şöyledir: “1: kesinlikle katılmıyorum” ve “7: kesinlikle katılıyorum”. Veri Toplama Formu'nda yer alan ilgili belirgin değişkenlere Tablo 1’de yer verilmiştir. Ölçeklerin kısa bir özeti ise aşağıda yer almaktadır.

Duygusal Zekâ. Mayer ve Salovey’in (1997) dört boyutlu değişkenine dayanarak Wong ve Law (2002) tarafından literatüre kazandırılan ve yaygın olarak kullanılan duygusal zekâ ölçeği bu çalışma kapsamında katılımcılara sunulmuştur. Adı geçen dört boyut sırasıyla şunlardır: (i) öz farkındalık, (ii) özyönetim, (iii) sosyal farkındalık ve (iv) sosyal yönetim. Wong ve Law (2002) duygusal zekâyı dört boyut ve on altı belirgin değişken ile ölçmüş olmasına karşın, bu çalışmada ilgili değişken, Reus ve Liu’nin (2004) yeni ürün geliştiren takımlarda kullanılmak üzere orijinal dört boyutu iki boyuta indirgeyişi doğrultusunda, iki boyut ve 10 belirgin değişken ile ölçülmüştür. Adı geçen iki boyut sırasıyla şunlardır: (i) duygusal farkındalık ve (ii) duygusal yönetim. Daha net bir ifadeyle, bizim çalışmamızda da hedef kitle yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan kişiler olduğundan Reus ve Liu’nin (2004) iki boyutuna Wong ve Law’ın (2002) on belirgin değişkeni adapte edilerek duygusal zekâ ölçülmüştür.

Bireysel Adaptasyon Performansı. Pulakos ve ark. (2000) bireysel adaptasyon performansını yaygın olarak kullanılan iki performans çeşidine ek olarak, üçüncü bir performans ölçüm çeşidi olacak şekilde yazında ilk olarak holistik bir bakış açısıyla ele alarak sekiz boyutlu bir değişken tanımlamışlardır. Charbonnier-Voirin ve ark. (2010) ise adı geçen çalışmayı temel alarak bireysel adaptasyon performansının ölçülmesinde kullanılmak üzere bir ölçek geliştirmişlerdir. Bahsedilen çalışmada maddeler halinde yukarıda sıralanan sekiz boyutun sadece beşi kullanılmıştır. Bu beş boyut sırasıyla şunlardır: (i) krizlerin üstesinden gelme, (ii) stresin üstesinden gelme, (iii) yaratıcı problem çözme, (iv) öğrenme ve (v) bireylerarası adaptasyon. Bu çalışmada Charbonnier-Voirin ve ark. (2010) tarafından geliştirilen beş boyut on dokuz belirgin değişkenden oluşan bahsedilen ölçek bireysel adaptasyon performansının ölçülmesinde kullanılmıştır.

## 6.2. Örneklem

Modeli oluşturan değişkenleri ölçmek için sorular orjinal olarak ortaya konuldukları dillerden paralel-çeviri yöntemi kullanılmak suretiyle öncelikle bir kişi tarafından Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra ikinci bir kişi tarafından yeniden İngilizceye çevrilmiştir. İki çevirmen, daha sonra, tüm farklılıkları ortaklaşa tartışmışlardır. Bu işlem sonucunda taslak bir Veri Toplama Formu oluşturulmuş ve daha sonra, uzman görüşü olarak, Türkiye’den örgütsel davranış ve inovasyon (ticari yenilik) konusunda bilgi sahibi olan iki akademisyen ile yapılan müzakerelerde bu Veri Toplama Formu’nun mevcut hali değerlendirilerek, formda kısmi revizeler yapılmıştır. Veri Toplama Formu’nun Türkçe versiyonunun uygunluğu, ilgili sektörlerden ikisinde (yazılım ve kimya) tam zamanlı olarak çalışmakta olan ve yeni ürün geliştirme projelerinde yer almış olan dört mühendis aracılığıyla ön-teste tabii tutulmuştur. Ayrıca, İstanbul civarında farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalardan rastgele olarak seçilen üç yeni ürün geliştiren proje lideri belirgin değişkenleri içerik ve anlamlılık bakımından değerlendirmişlerdir. İlgili kişiler belirgin değişkenleri anlama konusunda herhangi bir sıkıntı çekmediklerini beyan etmişlerdir. Böylelikle, Veri Toplama Formu’ndaki belirgin değişkenlerin teyid edilme süreci tamamlanmış ve sonrasında formlar araştırmacılar tarafından dağıtılıp toplanmıştır.

Verilerin temin edilmesi bağlamında, araştırmanın hedef kitlesini farklı firmalarda yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan mühendisler oluşturmaktadır. Katılımcıların yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan mühendisler olarak seçilmesinin arkasında Kumar ve ark.’nın (1993) şu paraleldeki ifadesi yatmaktadır: “şayet çalışmada kullanılan gizil değişkenleri ölçen belirgin değişkenler katılımcıların rolleriyle ilişkili değilse verilen cevapların hatalı/yanıltıcı olma durumu muhtemelen yüksek olacaktır.” Buna bağlı olarak, verilerin değerlendirilmesi aşamasında “tek yanlı kaynak hatası”nı (single source bias) minimum düzeye indirmek amacıyla her bir projeden hem firmanın hem de projenin faaliyetleri, finansal durumu, kültürü ve diğer çalışanları hakkında yeterli bilgiye sahip bir katılımcı talep edilmiştir. Bu talebin arkasındaki diğer bir sebep, yeni ürün geliştirme projelerinde direkt yer alan çalışanların büyük sorumluluklar yüklenmelerinden ötürü daha bilgili oldukları düşüncesidir. Böylece, bu kişilerin

Veri Toplama Formu'ndaki belirgin değişkenleri daha tutarlı bir biçimde değerlendirmeleri umulmuştur.

Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcıya çalışmaya sağlayacağı verinin gizli kalacağı ve bireysel olarak hiçbir şekilde sağlayacağı verinin kendisini bağlamayacağı bilgisi verilmiştir (Podsakoff ve ark., 2003). Başka bir ifadeyle, her bir katılımcıya sağlayacağı cevapların isimsiz/anonim olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile kendileri arasında herhangi bir bağlantı kurulmayacağı konusunda yazılı teminat verilmiştir. Bu uyarının yapılma sebebi, gizlilik aracılığıyla katılımcıların çalışmayı muhtemel misilleme eğilimini olabildiğince önlemek ve belirgin değişkenleri değerlendirirken onlara maksimum oranda odaklanmalarını sağlamaktır (Huber ve Power, 1985). Ayrıca, kendileri tarafından temin edilecek verilerin anonim olarak değerlendirileceği bilgisi kendilerine verilerek, kendilerinden Veri Toplama Formu'nda yer alan belirgin değişkenleri herhangi bir korku duymaksızın yanıtlamaları beklenmiştir. Son olarak, katılımcılara Veri Toplama Formu'nda doğru veya yanlış herhangi bir sorunun bulunmadığı bilhassa yazılı olarak bildirilmiş, bu şekilde katılımcıların soruları olabildiğince içtenlikle değerlendirmesi sağlanmaya çalışılmıştır (Podsakoff ve ark., 2003).

Veri Toplama Formu'ndaki belirgin değişkenlerin doğrulanmasını takiben, form "kişisel olarak yönetilen anket metodu" (personally administrated questionnaire method) kullanılarak İstanbul merkezli olmak üzere Marmara Bölgesi'nde faal olan firmaların yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan katılımcılara araştırmacılar tarafından dağıtılarak toplanmıştır. Çalışmada İstanbul'un merkeze konuşlandırılmış olmasının sebebi bu ilin yeni ürün geliştiren firmaların merkezinde yer alıyor olmasıdır. Başka bir ifadeyle, özelde İstanbul ili genelde Marmara Bölgesi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin tüm ülke nazarında yoğun olarak yürütüldüğü bir merkez olmasından ötürü veri temininde merkeze oturtulmuştur.

Veri toplama çalışmasına katılmaları için başvuru alan 198 firmadan 93 tanesi gönderilen açıklama metnini okuduktan sonra çalışmaya katkı yapabileceklerini beyan etmişlerdir. Bu kapsamda ilgili firmalarda çalışmakta olan

ve her biri farklı projelerde yer almış olan 269 çalışandan dolu olarak Veri Toplama Formu bizlere ulaştırılmıştır. Elimize ulaşan 269 Veri Toplama Formu'ndan 13 tanesinin büyük kısmında boşluklar olduğundan ötürü elenerek analize dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla analize sokulabilecek örneklemimiz, bir kısım firmaların birden fazla yeni ürün geliştirme projesi mevcut olduğundan, 80 firmadan (çalışmanın yanıt oranı %40'tır) 256 Veri Toplama Formu olarak belirmiştir.

Bu çalışmanın örneklemini 256 farklı yeni ürün geliştirme projesinde yer alan 256 farklı çalışandan elde edilmiş olan verilerden müteşekkildir. Katılımcıların %74'ü bay, %26'sı ise bayandır. Katılımcıların yaşıyla ilgili veriler şu şekildedir: katılımcıların %1'i 1950-1959 yılları arası, %4'ü 1960-1969 yılları arası, %12'si 1970-1979 yılları arası, %74'ü 1980-1989 yılları arasında ve %9'u ise 1990 yılından sonra doğmuştur. Buna ilaveten, deneyim açısından katılımcılara ait veriler şu şekildedir: %68'i 3-5 yıldır, %20'si 6-9 yıldır, %4'ü 10-15 yıldır, %4'ü 16-19 yıldır ve %4'ü 20 yıldan daha fazla bir süredir bu tip işlerle meşguldür. 80 firmanın ağırlıklı olarak faal oldukları sektörlerle ait istatistikî veriler ise şu şekildedir: %49'u yazılım sektöründe, %22'si iletişim ve enformasyon teknolojileri sektöründe, %11'i makine ve alet-edavat üretimi sektöründe, %8'i kimya ve ilaç sektöründe, %6'sı otomotiv sektöründe ve geriye kalan %4'lük kısım ise diğer sektörlerde (örneğin tekstil) faaldirler.

## 7. ANALİZ

### 7.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği

Veri toplama işleminden sonra, ölçekler geçerlilik ve güvenirliklerinin değerlendirilmesi amacıyla bir “arındırma” (purification) işlemine tabi tutulmuştur (Anderson ve Gerbing, 1988; Fornell ve Larcker, 1981). Evvela, SPSS 19.0 programı (Statistical Package for the Social Sciences = Sosyal Bilimler için Paket Program) kullanılarak mevcut veriler Keşifsel Faktör Analizi’ne (KFA) (exploratory factor analysis) tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda yorumlanması güç, çok sayıda ve ilişkili orijinal değişkenden; bağımsız, kavramsal olarak anlamlı ve az sayıda faktörün bulunması amaçlanmıştır (Segars, 1997). KFA, duygusal zekâ değişkenini ölçen veri öğelerinin kontrolü maksadıyla, SPSS 19.0 programında “temel bileşenler analizi” (principle component analysis) seçilip “varimaks döndürme” (varimax rotation) yapılarak ve “özdeğer” (eigenvalue) 1 “kesme noktası” (cut-off) alınarak, iki değişkene ait toplam on veri öğesi için yapılmıştır. Ek olarak, eksenlerin döndürülmesi işlemiyle veri öğelerinin kendi faktörlerindeki yüklerinin artması, diğer faktörlerdeki yüklerinin azalması beklenmektedir. Sonuç olarak, öncelikle, toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu görmek için, “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) katsayısına bakılmış olup, bu değer .76 bulunması (.70’den büyük olmalıdır) ve “Bartlett küresellik testi” (the Bartlett test of sphericity) neticesinin anlamlı olması ( $p < .000$  ( $\chi^2_{(45)} = 1095.066$ )) çalışmanın veri setinin keşifsel analiz için uygunluğunu göstermiştir. Sonrasında, yapılan analiz sonucunda bütün belirgin değişkenlerin ait oldukları iki altboyuttaki gizil değişkenlere “eşik seviyeleri”nin (threshold levels) üzerinde (.50’den büyük olmalıdır) dağıldıkları gözlemlenmiştir. Tablo 7.1’de gösterildiği üzere en düşük faktör yükü .50 iken en yüksek faktör yükü .85’tir.

Tablo 7.1. Duygusal Zekâ İçin KFA Sonucu

GD	BD	FY	Ö	AV (%)
	Çoğu zaman neden belirli duygular içerisinde olduğumun farkındayımdır.	.61		
	Ne hissettiğimi gerçekten bilirim.	.55		
DF	Arkadaşlarımın duygusal durumlarını onların davranışlarından her zaman anlayabilirim.	.78	2.98	29.76
	Başkalarının duygularına ve hislerine karşı duyarlıyım.	.79		
	Etrafımdaki insanların duygularının farkındayım.	.84		
	Kendimi motive edebilirim.	.58		
	En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.	.50		
DY	Duygularımı kontrol etmede oldukça yetenekliyimdir.	.82	2.68	26.78
	Çok kızgın olduğumda daima çabucak sakinleşebilirim.	.69		
	Kendi duygularıma hâkimim.	.85		

*Kısaltmalar.* GD = Gizil Değişken, BD = Belirgin Değişken, FY = Faktör Yüktü, Ö = Özdeğer, AV = Açıklanan Varyans, DF = Duygusal Farkındalık, DY = Duygusal Yönetim

*Not.* Veri ögeleri 7-noktalı likert ölçeğiyle ölçülmüştür. 1 kesinlikle katılmıyorum, 4 kararsızım ve 7 tamamen katılıyorum manasına gelmektedir.

Duygusal zekâdan sonra bireysel adaptasyon performansı için de aynı prosedürler takip edilerek aynı analizler yapılmıştır. Buna göre, toplamda beş gizil değişkene ait olan on dokuz belirgin değişkenin geçerliliğini denetlemek maksadıyla, SPSS 19.0 programında temel bileşenler analizi seçilip varimaks döndürme yapılarak ve özdeğer 1 kesme noktası alınarak, aynı analiz yapılmıştır. Fakat beklentimizin aksine 19 ifadenin 18'i beş faktör yerine dört faktörün altında toplanmıştır. Bu dört faktör şunlardır: (i) kriz yönetimi (dört belirgin değişken), (ii) yaratıcı problem çözme (beş belirgin değişken), (iii) öğrenme (dört belirgin değişken) ve (iv) bireylerarası adaptasyon (beş belirgin değişken). Bu sonuca göre, orijinal ölçekte yer alan fakat bu çalışma kapsamında çıkmayan faktörün “stres yönetimi” olduğu anlaşılmaktadır. Stres yönetiminin ifadeleri diğer faktörlerin altına anlamlı bir şekilde dağıldığı yapılan değerlendirmeler ışığında anlaşılmıştır. Bunun başka bir anlamı, bu çalışma kapsamında stres yönetiminin bireysel bir değişken olarak değil de diğer bireysel adaptasyon performansı değişkenleri aracılığıyla kendisini göstermesidir. Daha net bir ifadeyle, stres yönetimi bu çalışmada kendisini yaratıcı problem çözme ve bireylerarası adaptasyon aracılığıyla göstermektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada, orijinalinin aksine bireysel adaptasyon performansı boyutlarında düzeltme yapılmıştır. Detaylandırılırsa, stres yönetiminin ikinci ifadesi (Serinkanlı olduğumdan dolayı iş arkadaşlarım zor durumlarda sıklıkla bana danışıyorlar.) yaratıcı problem çözme altında ve üçüncü ifadesi (Daha deneyimli iş arkadaşlarımla konuşarak aklımdaki sorulara cevaplar ararım.) bireylerarası adaptasyon faktörünün altında kendisinin göstermiştir. Bu durumların değerlendirmesi ilgili kişilerce yapıldığında bu iki ifadenin adı geçen gizil değişkenlerinin bütünlüğünü bozmadığı, onların içerik geçerliliğine zarar vermediği, aksine onları güçlendirdiği kanısına varılmıştır. Bundan ayrı olarak, stres yönetiminin üçüncü ifadesinin de (Aynı anda çok fazla karar vereceğim durumlarda sakın kalmayı başarırım) diğer bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Yapılan inceleme sonucu bu ifadenin analizden kaldırılmasının uygun olacağına karar kılınmıştır. Tüm bu düzenlemelerden sonra, evvela, geriye kalan verilerin faktör analizine uygunluğunu görmek için, KMO katsayısına bakılmış olup, bu değer .90 bulunması (.70'den büyük olmalıdır) ve Bartlett küresellik testi neticesinin (the Bartlett test of sphericity)  $p < .000$  ( $\chi^2_{(153)} = 2223.598$ ) anlamlı olması çalışmanın veri setinin keşifsel analiz için uygunluğunu göstermiştir. Sonrasında, yapılan analiz sonucunda bütün belirgin değişkenlerin ait oldukları dört altboyuttaki gizil değişkene (.50'den

büyük olmalıdır) dağıldıkları gözlemlenmiştir. Tablo 7.2’de gösterildiği üzere en düşük faktör yükü .55 iken en yüksek faktör yükü .80’dir.

Tablo 7.2. Bireysel Adaptasyon Performansı İçin KFA Sonucu

GD	BD	FY	Ö	AV (%)
	Olaylara anında müdahale edebilmek için onlarla sürekli hemhalimdir.	.76		
KY	Belirli bir soruna çözüm üretmek adına, zaman kaybetmeden vargücumle harekete geçerim.	.80	3.13	17.37
	En iyi çözümü bulmak için mevcut seçenekleri ve olası sonuçları tararım.	.70		
	Yeni duruma/durumlara ayak uydurmak için planlamalarımı kolayca değiştirebilirim.	.57		
	Sıradışı sorunları çözmek için yeni yöntemler geliştirmeye çalışırım.	.66		
	Bir soruna yeni çözüm/ler üretmek için değişik enformasyon kaynaklarına başvururum.	.58		
YP	Yeni çözümler üretmek maksadıyla bilindik/rutin sorun çözmeye yöntemlerinden kaçınmaya çalışırım.	.58	2.84	15.77
	İş arkadaşlarım yeni fikirler ve çözümler geliştirmek için benden yararlanırlar.	.80		
	Serinkanlı olduğumdan ötürü iş arkadaşlarım zor durumlarda sıklıkla bana danışırlar.	.74		

*Kısaltmalar:* GD = Gizil Değişken, BD = Belirgin Değişken, FY = Faktör Yüğü, Ö = Özdeğer, AV = Açıklanan Varyans, KY = Kriz Yönetimi, YP = Yaratıcı Problem Çözme, ÖG = Öğrenme, BA = Bireylerarası Adaptasyon

*Not.* Veri ögeleri 7-noktalı likert ölçeğiyle ölçülmüştür: 1 kesinlikle katılmıyorum, 4 kararsızım ve 7 tamamen katılıyorum manasına gelmektedir.

Tablo 7.2. Devamı: Bireysel Adaptasyon Performansı İçin KFA Sonucu

GD	BD	FY	Ö	AV (%)
	İş yapış yöntemlerimi geliştirmek için sektörümdeki/çevremdeki yenilikleri takip ederim	.72		
	Yeteneklerimi güncel tutmak veya geliştirmek için firma içinde veya dışında değişik bireysel gelişim faaliyetlerine katılım	.79		
ÖĞ	İş hayatındaki değişimlere ayak uydurmanı sağlayacak projelere veya görevlendirmelere dâhil olarak, işimde/görevimde gerçekleştirebilecek muhtemel değişikliğe karşı kendimi hazırlıyorum.	.75	2.79	15.50
	İş yapış performansımı iyileştirmemde yardımcı olması için sürekli yeni fırsatları (eğitim, sosyal çevre) kollarım.	.72		
	Başkalarının geribildirimleri ve önerileri doğrultusunda iş yapış yöntemimi değiştirebilirim.	.75		
	İşimde daha iyi performans göstermek için etkileşimde olduğum insanlarla her zaman olumlu ilişkiler geliştiririm.	.71		
BA	İş arkadaşlarımla olan işbirliğimi/etkileşimimi geliştirerek yeni iş yapış yöntemleri öğrenirim.	.76	2.74	15.24
	Başkalarıyla daha iyi etkileşime geçmek için empati kurmaya çalışırım.	.80		
	Daha deneyimli iş arkadaşlarımla konuşarak aklımdaki sorulara cevaplar ararım	.55		

*Kısaltmalar.* GD = Gizil Değişken, BD = Belirgin Değişken, FY = Faktör Yüklü, Ö = Özdeğer, AV = Açıklanan Varyans, KY = Kriz Yönetimi, YP = Yaratıcı Problem Çözme, ÖĞ = Öğrenme, BA = Bireylerarası Adaptasyon

*Not.* Veri ögeleri 7-noktalı likert ölçeğiyle ölçülmüştür. 1 kesinlikle katılmıyorum, 4 kararsızım ve 7 tamamen katılıyorum manasına gelmektedir.

KFA tek başına “tekboyutluluk” (unidimensionality) testini sağlamadığından ötürü (Segars 1997), ölçekler, AMOS 20.0 kullanılarak, “doğrulayıcı faktör analizine” (DFA) (confirmatory factor analysis) tabi tutulmuştur. Tüm değişkenlerin hepsi tek bir faktör analizi modelinde biraraya getirilerek incelenmiştir. Çalışmaya katılım sayısının AMOS programının ihtiyaç duyduğu minimum veri sayısının altında olmasından dolayı (minimum sayı 350-400 olmalıdır), Drasgow ve Kanfer (1985) ile Schmit ve Ryan’ın (1993) tavsiyeleri doğrultusunda, direkt veri öğelerinin kendilerinin kullanılması yerine aynı gizil değişkenin altındaki veri öğeleri parsellenerek DFA’ne tabi tutulmaları uygun görülmüştür. Adı geçen akademisyenler az sayıdaki faktörü tanımlamak için kullanılan veri öğeleri göreceli olarak çok olduğunda “uyum iyiliği” (goodness-of-fit) ölçüm göstergelerinin bundan etkileneceğini not etmişlerdir. Bu görüş ışığında, tüm değişkenler için rastgele ikili parseller oluşturularak ortalamaları alınmış ve bu şekilde DFA yapılmıştır. Daha net bir ifadeyle, parsel kullanılmasıyla aynı gizil değişkene ait veri öğeleri belirli parsellerde (bu çalışmada ikili parsel kullanılmıştır) rastgele gruplandırılarak ortalamaları alınmak suretiyle ilgili gizil değişkenin, varsayıldığı üzere, bu şekilde daha tutarlı bir biçimde ölçülmesi amaçlanmıştır. Sonuçta, ölçüm modeli ile verilerin birbirleriyle oldukça uyumlu olduğu tespit edilmiştir:  $\chi^2_{(39)} = 63.326$ , karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, *CFI*) = .98, artımsal uyum indeksi (Incremental Fit Index, *IFI*) = .97,  $\chi^2/d.f. = 1.62$ , Tucker-Lewis indeksi (Tucker–Lewis Index, *TLI*) = .97, ve hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, *RMSEA*) = .05. İlâveten, tüm belirgin değişkenler ilgili gizil değişkenler üzerine yüklenerek (en küçük *t*-değeri 2.50 ile) yakınsak geçerliliği (convergent validity) sağlamışlardır (Tablo 7.3).

Tablo 7.3. Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Parseller	Faktör Yükleri	t-değeri
DF	P1	.63	-
	P2	.68	7.92
DY	P1	.87	-
	P2	.81	10.26
KY	P1	.71	-
	P2	.87	11.07
YP	P1	.66	-
	P2	.83	9.36
ÖĞ	P1	.87	-
	P2	.80	11.20
BA	P1	.85	-
	P2	.80	12.76

Not.  $\chi^2_{(39)} = 63.326$ , CFI = .98, IFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .05.

*Kısaltmalar.* DF = Duygusal Farkındalık, DY = Duygusal Yönetim, KY = Kriz Yönetimi, YP = Yaratıcı Problem Çözme, ÖĞ = Öğrenme, BA = Bireylerarası Adaptasyon

Daha sonra, ayrışma geçerliliğini (discriminat validity) değerlendirmek üzere, Bagozzi ve ark.'ın (1991) önerdiği bir seri çift faktör modeli oluşturulmuştur. Sınırlandırılmış modellerin uyumu orijinal model (serbest model) ile karşılaştırılmıştır. AMOS 20.0 kullanılarak (Segars 1997; Akgün ve ark. 2007) toplamda otuz (30) adet model değerlendirilmiş olup, kısıtlı ve kısıtlı olmayan her bir model çiftinin Ki-kare değişimlerinin ( $\Delta\chi^2$ ) 3.84'den büyük olduğu ( $\Delta\chi^2 > 3.84$ ) bulunmuştur (Anderson ve Gerbing 1988). Bu işlem, gizil değişkenlerin ayrışma geçerliliğini sağladığını göstermiştir (Tablo 7.4).

Tablo 7.4. Ölçümlerin Ayrışma Geçerliliği

	Değişkenler	Serbest ( $\chi^2/d.f.$ )	Kısıtlanmış ( $\chi^2/d.f.$ )	$\Delta\chi^2$
DF	⇔ DY	350.2/34	419.4/35	69.2
DF	⇔ KY	160.3/26	240.2/27	79.9
DF	⇔ YP	240/34	275.6/35	35.6
DF	⇔ ÖĞ	150.3/26	248.6/27	98.3
DF	⇔ BA	184.6/34	259.3/35	74.7
DY	⇔ KY	260.9/26	283.6/27	22.7
DY	⇔ YP	298.4/34	326.9/35	28.5
DY	⇔ ÖĞ	229.3/26	270.5/27	41.2
DY	⇔ BA	249.6/34	303/35	53.4
KY	⇔ YP	119.1/26	150/27	30.9
KY	⇔ ÖĞ	38.7/19	83.2/20	44.5
KY	⇔ BA	75.2/26	121.2/27	46
YP	⇔ ÖĞ	86.9/26	114.1/27	27.2
YP	⇔ BA	100.2/34	143/35	42.8
ÖĞ	⇔ BA	53.3/26	106.1/27	52.8

*Kısıtlamalar:* DF = Duygusal Farkındalık, DY = Duygusal Yönetim, KY = Kriz Yönetimi, YP = Yaratıcı Problem Çözme, ÖĞ = Öğrenme, BA = Bireylerarası Adaptasyon

Tablo 7.5, altı gizil değişkenin tümü arasındaki korelasyonları göstermektedir. Düşükten ortaya seviye değere sahip korelasyonlar (The relatively low to moderate correlations) ayırşma geçerliliği için daha fazla kanıt sağlamaktadır. Ayrıca, her bir gizil değişken için “çıkartılan ortalama varyans” (Average variance extracted - AVE) ve AMOS’a dayalı birleşik güvenilirlik (Composite reliability) gibi tüm güvenilirlik tahminleri, Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen eşik seviyelerine yakın veya bunların çok üzerindedir. Dahası, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen her bir gizil değişken için AVE’nin karekökü, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür, bu da ayırşma geçerliliği için başka bir kanıttır. Bu istatistiki veriler vasıtasıyla ölçeklerin tek boyutlu oldukları ve yeterli geçerlilik ile güvenilirliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7.5. Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

No	Ortalama	Standart Sapma	GD	1	2	3	4	5	6
1	5.61	.78	DF	<b>.75</b>					
2	5.29	.87	DY	.48**	<b>.72</b>				
3	5.67	.88	KY	.44**	.44**	<b>.80</b>			
4	5.47	.87	YP	.42**	.43**	.58**	<b>.75</b>		
5	5.61	.89	ÖĞ	.30**	.32**	.50**	.55**	<b>.81</b>	
6	5.79	.82	BA	.54**	.35**	.59**	.53**	.50**	<b>.79</b>
			BG	.86	.84	.88	.87	.88	.89
			AVE	.56	.52	.64	.57	.65	.62
			$\alpha$	.80	.79	.81	.81	.83	.84

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Diagonal her bir değişkene ait AVE'nin karekökünü göstermektedir

*Kısaltmalar:* DF = Duygusal Farkındalık, DY = Duygusal Yönetim, KY = Kriz Yönetimi, YP = Yaratıcı Problem Çözme, ÖĞ = Öğrenme, BA = Bireyletması Adaptasyon, BG = Birleşik Güvenirlilik, AVE = Çıkartılan Ortak Varyans,  $\alpha$  = Cronbach Alfa, GD = Gizil Değişken

## 7.2. Hipotez Testleri

Şekil 4.1.'de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla gizil değişken skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren “kısmi en küçük kareler” (Partial Least Squares, PLS) yol analizi kullanılmıştır. Bu ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını test etmek amacıyla Smart-PLS 2.0 (Ringle ve ark., 2005) programında “bootstep (önyükleyerek) yeniden-örnekleme metodu” (bootstrapping resampling method) (Chin, 1998) kullanılmıştır. Bu izlek, orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 500 alt-örnekleme vakası doğurmayı içermektedir. Rastgele seçilen her bir alt-örnekleme için “yol katsayıları” (path coefficients) oluşturulmuş ve T-istatistiği değerleri hesaplanmıştır.

Kökenleri yol (path) analizine dayanan regresyon tabanlı bir teknik olan PLS, çoklu gizil değişkenlerle birlikte çoklu göstergeleri içeren nedensellik modelleri üzerinde çalışmada güçlü bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. Özellikle de PLS metodu, örneklem dağılımı normal olmayan (non-normalite) koşullar altında gizil değişkenleri ve küçük-orta büyüklükteki örneklemeleri modelleyebilmesi ve karmaşık tahmini modellere uygulanabilmesinden dolayı regresyon gibi hatasız ölçüm varsayımına dayanan tekniklere kıyasla daha fazla rağbet görmüştür (Chin ve Newsted, 1999). Bu çalışma, duygusal zekâ ve bireysel adaptasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen yeni bir model sunduğundan ve örneklem boyutu da nispeten küçük olduğundan (N= 256), bu gibi durumlarda kısmi en küçük kareler yol analizi hipotez testi için en uygun yaklaşım olarak kullanılmıştır.

Tablo 7.6'da hipotez testlerinin sonuçları mevcuttur. Bu sonuçlara göre, duygusal zekânın ilk boyutu olan duygusal farkındalık, bireysel adaptasyon performansının her bir dört boyutuyla pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir. Detaylandırarak olursak, duygusal farkındalıkla ilgili her bir bireysel adaptasyon performansı altboyutu arasındaki hipotez testi sonuçları şu şekildedir: duygusal farkındalık ve kriz yönetimi arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .28, p < .01$ ), duygusal farkındalık ve yaratıcı problem çözme arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .28, p < .01$ ), duygusal farkındalık ve öğrenme arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .19, p < .01$ ), duygusal farkındalık ve bireylerarası adaptasyon arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .47, p < .01$ ). Bu sonuçlara göre, alt-

hipotezlerin (H1a, H1b, H1c ve H1d) her biri desteklenmiştir, H1 tamamen desteklenmiştir.

Duygusal zekânın ikinci boyutu olan duygusal yönetim, bireysel adaptasyon performansının her bir dört boyutuyla pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir. Duygusal yönetimle ilgili her bir bireysel adaptasyon performansı altboyutu arasındaki hipotez testi sonuçları şu şekildedir: duygusal yönetim ve kriz yönetimi arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .34, p < .01$ ), duygusal yönetim ve yaratıcı problem çözme arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .33, p < .01$ ), duygusal yönetim ve öğrenme arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .26, p < .01$ ), duygusal yönetim ve bireylerarası adaptasyon arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = .14, p < .05$ ). Bu sonuçlara göre, alt-hipotezlerin (H2a, H2b, H2c ve H2d) her biri desteklenmiştir, H2 tamamen desteklenmiştir.

Tablo 7.6. Hipotez Testi Sonuçları

Yol	Beta ( $\beta$ )	Alt-hipotezler	Alt-sonuçlar	Hipotezler	Sonuçlar
DF → KY	.28**	H1a	Desteklendi		
DF → YP	.28**	H1b	Desteklendi	H1	Tamamen Desteklendi
DF → ÖĞ	.19**	H1c	Desteklendi		
DF → BA	.47**	H1d	Desteklendi		
DY → KY	.34**	H2a	Desteklendi		
DY → YP	.33**	H2b	Desteklendi	H2	Tamamen Desteklendi
DY → ÖĞ	.26**	H2c	Desteklendi		
DY → BA	.14*	H2d	Desteklendi		

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

*Kısaltmalar.* DF = Duygusal Farkındalık, DY = Duygusal Yönetim, KY = Kriz Yönetimi, YP = Yaratıcı Problem Çözme, ÖĞ = Öğrenme, BA = Bireylerarası Adaptasyon

### 7.3. Yapısal Model

PLS yapısal modeli içsel gizil değişkenin “belirleme katsayısı” (coefficient of determination) ( $R^2$ ) (Chin, 1998) ve “uyum iyiliği indeksi” (Goodness-of-Fit index) (GoF) (Tenenhaus et al., 2005) aracılığıyla değerlendirilmektedir.  $R^2$ , 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve veri setinin regresyon doğrusunu ne ölçüde açıkladığını göstermektedir (Chin, 1998).  $R^2$  “etki çapları”na (effect sizes) göre küçük ( $R^2 < .02$ ), orta ( $R^2 < .13$ ) ve büyük ( $R^2 > .26$ ) etki çaplı olarak kategorize edilmektedir (Cohen, 1988). GoF endeksi ise modelin küresel uygunluğunu anlamak için kullanılmaktadır. Bir anlamda GoF yapısal model ile ölçüm performansı arasında bir uyum aramaktadır. GoF da 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Buna göre, GoF değeri 1’e yaklaştıkça yol modeli tahmininin daha iyi bir performans sergilediği varsayılmaktadır. GoF, “ortak varyansların ortalamaları”yla (average communality) içsel gizil değişkenlerin  $R^2$  ortalamalarının çarpımının geometrik ortalamasının alınmasıyla bulunmaktadır. Bir anti-parantez olarak, ortak varyans bir belirgin değişkenin analizde yer alan diğer belirgin değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır.  $R^2$ 'nin etki çapı kategorizasyonu doğrultusunda GoF için de benzer bir kategorizasyon yapılmıştır. Daha açık bir ifadeyle, ortak varyanslar için .5 kesme noktası alınarak (Fornell and Larcker 1981), GoF'un etki çapı eşik seviyeleri şu şekilde sıralanmıştır: küçük ( $R^2 < .1$ ), orta ( $R^2 < .25$ ) ve geniş ( $R^2 > .36$ ).

Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmanın modelinde yer alan gizil değişkenlerin etki çapları şu şekilde ortaya çıkmıştır: kriz yönetimi için  $R^2 = .28$ , yaratıcı problem çözme için  $R^2 = .28$ , öğrenme için  $R^2 = .15$  ve bireylerarası adaptasyon için  $R^2 = .31$ . Başka bir ifadeyle, duygusal zekâ kriz yönetimi üzerindeki değişimin %28'ini, yaratıcı problem çözme üzerindeki değişimin yine %28'ini, öğrenme üzerindeki değişimin %15'ini ve bireylerarası adaptasyon üzerindeki değişimin %31'ini açıklamaktadır. Buna göre, öğrenme gizil değişkenin etki çapı orta düzeyde, diğer üç gizil değişkenin etki çapları ise büyük düzeyde olduğu söylenebilir. Son olarak, yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda GoF endeksinin değeride .39 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın modelinin küresel uygunluk endeksinin değeri geniş çaplıdır (Tablo 7.7).

Tablo 7.7. Yapısal Model

Uyum Geçerliliği Göstergeleri	İçsel Değişkenler	Sonuçlar
R <sup>2</sup>	Kriz Yönetimi	.28
	Yaratıcı Problem Çözme	.28
	Öğrenme	.15
	Bireylerarası Adaptasyon	.31
GoF		.39

Not. GoF =  $\sqrt{\text{Ortak Varyansların Ortalamaları} \times \text{İçsel Gizil Değişkenlerin } R^2 \text{ Ortalamaları}}$

## 8. SONUÇLAR

Bu araştırma, örgütsel öğrenme kuramına “duygusal zekâ” ve “bireysel adaptasyon performansı” arasındaki ilişkiyi açığa çıkararak artımsal bir katkı yapmaktadır. Yeni ürün geliştirme takımlarında duygusal faktörlerin bireysel adaptasyon performansı üzerindeki rollerini ortaya koymasıyla, bu çalışma değişen çevresel şartlara çalışanların yeni bilgi ve becerilerini kullanarak nasıl ayak uydurduklarını görselleştirerek, akademisyenlerin ve iş dünyası duayenlerinin bu etkiyi anlamalarına katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın neticesinde, hem akademisyenler hem de iş dünyası guruları için önemli bulgular elde edilmiştir.

Bu çalışma, duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansı — acil durumlarla başa çıkabilme, yaratıcı çözümler bulabilme, göreve dair yeni gelişmeleri öğrenebilme ve ikinci kişilerle olan ilişkileri dengeli bir biçimde yürütebilme — üzerindeki etkisini açığa çıkarmıştır. Yeni ürün geliştiren projelerinde görev alan çalışanlar bağlamında bu çalışma, Reus ve Liu'nin (2004) çalışmasını baz alarak, duygusal zekâyı iki boyutlu bir değişken — duygusal farkındalık ve duygusal yönetim — olarak araştırma modeline dahil etmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen ilk önemli bulguya göre, duygusal zekânın iki altboyutundan biri olan duygusal farkındalığın bireysel adaptasyon performansı dört altboyutu üzerinde pozitif etkisi vardır. Bunun anlamı, yeni ürün geliştirme projelerinde rol alan çalışanlar — kendilerinin ve başkalarının duygularını ve potansiyellerini farkına varma yeterliliğine sahip — aniden ortaya çıkan durumlarla başa çıkmada, öngörülemeyen problemlere yaratıcı çözümler bulmada, yeni görevleri, teknolojileri ve izlekleri rahatlıkla öğrenmede ve kişilerarası adaptasyon göstermede bu beceriden yoksun olanlara nazaran daha etkinlerdir. Ayrıca, bu araştırma sonucu okuyucularına proje takımının üyeleri arasındaki karşılıklı anlayışın ve empati kurabilmenin yeni ürün geliştirme projeleri boyunca daha üstün bir adaptif performans sergilemeleriyle neticelendiğini göstermektedir.

Duygusal zekânın ikinci altboyutunu olan duygusal yönetimin bireysel adaptasyon performansı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bu araştırmanın sonuçlarından kolaylıkla anlaşılmaktadır. Bu sonuç takım üyelerinin duygusal zekâlarını kullanarak kendi ve başkalarının duygularını yönetebileceğini göstermektedir. Duygusal zekânın etkin kullanılması nihayetinde sağlıklı sosyal ilişkiler kurulmasına, geliştirilmesine ve sürdürülmesine olanak tanıyacaktır. Böyle bir durumun ortaya çıkması ise takım üyelerinin bireysel yeteneklerini — iş hayatının dinamik yapısının bir sonucu olarak — görev tanımlarında mütemadiyen meydana gelen değişimler doğrultusunda güncellemelerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Daha açık bir ifadeyle, duygusal yönetim becerisine sahip olan proje takımının üyeleri kriz durumlarıyla daha etkin başa çıkacak, beklenmedik anlarda ortaya çıkan problemlere yaratıcı ve hızla çözümler bulma düzleminde daha iyi performans sergileyecek, yeni meşgaleleri, teknolojileri ve izlekleri öğrenme noktasında üstün bir başarı gösterecek ve diğer bireylerle kolayca iletişime ve etkileşime geçerek onlar üzerinde etki bırakabilecektir.

Yeni ürün geliştirme süreci dinamiktir. Bu süreçte değişen piyasa ve teknoloji taleplerine adapte olma maksadıyla firmalar ürünlerinin özelliklerinde ve fonksiyonlarında sürekli yenilikler yapmak zorundadırlar. Nitekim günümüzde piyasada var olan ürünler değişen müşteri istekleri ve yoğun rekabet sonucunda kolayca ve hızlı bir şekilde eskimektedir. Yeni bir ürün geliştirme ise çalışanlar arasında karmaşık etkileşimlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Çalışanlar duygusal zekâları vasıtasıyla daha adaptif bir performans sergileyerek firmaların kendilerinden bekledikleri işleri daha etkin bir biçimde ortaya koyacaklardır. Aynı zamanda bu niteliğe sahip çalışanlar krizlerin üstesinden kolayca gelerek sürekli yeni bilgi ve beceriler edinmektedirler. Bunun sonucunda ise teknoloji ve piyasa hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaktadır. Hiç şüphe yok ki, rutini bozup beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan durumları yönetebilme, beklenmedik problemlere karşı hızlı çözümler üretebilme, yeni görevler, teknolojiler ve yöntemler öğrenebilme ve kişilerarası adaptasyon gösterebilme açısından bireysel adaptasyon performansının yeni ürün geliştirme bağlamında incelenmesi, günümüzün giderek daha önemli hale gelen bir çalışma başlığıdır.

## 8.1. Yönetimsel Katkı

Bu çalışma, duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Çalışanlar işlerini yerine getirirken sadece elleri, vücutları ve beyinleri kullanmamakta, aynı zamanda yaratılışlarının ayrılmaz bir parçası olan duygularını ve kalplerini de kullanmaktadırlar. Duygusal zekâ bakımından ise çalışanlar hem beyinlerini hem de kalplerini iş hayatına taşımakta ve duyguları zekice kullanarak daha başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Bu durum ise yeni ürün geliştiren takım üyelerinin daha etkin adaptif performans sergilemelerini sağlamaktadır.

Bu çalışmanın sonucuna göre, yöneticiler yeni ürün geliştirme projeleri kapsamında çalışan yeni ürün geliştirme proje çalışanlarını duygusal etkileşime girmeleri ve empati yapmaları doğrultusunda motive etmelidirler. Zira duygusal farkındalık ve duygusal yönetim proje takım üyelerinin adaptasyon performanslarını geliştirmektedir. Yine, duygusal zekâ hızlı değişimin kaçınılmaz bir hal aldığı günümüz iş dünyasında bireylerin bu değişlere uyum sağlamalarındaki en önemli kozlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir manasıyla, günümüz çalışma ortamları duyguların sergilendiği sahalardır. Dolayısıyla, işlevsel açıdan etkinliği elde etmek için firma yönetimleri genel manada çalışanlarının duygusal yönlerini kabullenip onların bu yönlerini işlerinde etkin kullanma doğrultusunda destekleyecek eğitimler vermelidirler. Dahası, firma yönetimleri çalışanların duygusal boyutlarını iyi tanımlayıp, örgütsel ölçekte duygusal zekâ yeteneği geliştirerek çalışanları firma hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri firma açısından oldukça faydalı olacaktır. Özellikle karmaşıklığın oldukça yüksek seviyelerde olduğu yeni ürün geliştirme projeleri gibi görevlerde duyguların etkisinin farkedilerek kontrol edilmesi yürütülen projelerin başarısını direkt etkileyecektir.

Duygusal zekânın hem genlerle hem de çevresel faktörlerle alakalı bir değişken olduğu bilinciyle, firma yönetimleri çalışanların duygusal zekâlarını besleyici spesifik aktiviteler sahneye koymalıdır. Bu amaç doğrultusunda, firma yönetimleri i) yeni ürün geliştirme takımları oluştururken adayların analitik düşünme

becerilerinin yanında onların duygusal yeteneklerini de baz almalı, ii) takımdaki bireylerin birbirleriyle serbestçe iletişim ve etkileşim içerisine girebilmeleri için sosyal ortamlar hazırlamalı ve iii) takım üyelerinin herbirinin takıma fiziksel ve zihinsel becerilerinin yanında duygularını da beraberlerinde getirecekleri konusu iyice anlaşılmalıdır.

Firma yönetimleri yeni ürün geliştiren çalışanların, çeşitli becerilerine ek olarak, duygularını tanımlayarak ve yöneterek bunların proje takımının hedeflerine ulaşılması doğrultusunda kullanılmasını temin etmelidirler. Bu çerçevede, takım üyelerinin her birinin duyguları tanımlanarak diğer üyelerin duyguları ile birbirlerine uyumlu hale getirilmeli ve sonrasında yeni ürün geliştirme süreci boyunca bu sağlanan birliktelikten istifade edilmelidir. Ayrıca, firma yönetimleri yeni ürün geliştirme projelerinde yer alan çalışanları sosyal ve kişisel gelişim açısından pratik olarak destekleyerek onların duygusal zekâlarını beslemelidirler.

Özetlersek, yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan çalışanların bireysel adaptasyon performansının iyileştirilebilmesinin yolu, firmaların bünyelerinde istihdam ettikleri bu çalışanların duygusal zekâlarını geliştirmelerinden geçmektedir. Özellikle, firma yönetimleri takım üyelerinin duygusal zekâlarının önemini farkına vararak, onların duygusal zekâ seviyelerini yükseltmek için sosyal ortamlar hazırlamalı ve eğitim imkanları oluşturmalarıdır.

## **8.2. Teorik Katkı**

Bu tezde, yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan çalışanların duygusal zekâyı kullanma düzeylerinin bireysel adaptasyon performansına olan etkisi hipotezleştirilmiştir. Örgütsel öğrenme kuramı açısından bu çalışmanın sonuçlarında oldukça zengin yansımalar mevcuttur.

Örgütsel öğrenme kuramına göre örgütsel öğrenme bireysel öğrenmenin bir ürünüdür. Adı geçen kuram çevresel türbulansın olduğu sektörlerde veya iş ortamlarında etkin bireysel adaptasyon performans gösterebilmek için bireylerin sürekli öğrenmek zorunduklarının altını çizmektedir. Daha önceden yazılan birçok akademik çalışmanın sonucuna göre, karşılıklı iletişimin ve etkileşimin yoğun

olduğu çalışma ortamlarında (ör. yeni ürün geliştirme takımları) öğrenmenin kaçınılmaz olduğu, bilhassa bilgi-yoğun görevlerin yürütüldüğu çalışma ortamlarında ise öğrenmenin bir zorunluluk haline geldiği bilinmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan çalışanların duygusal zekâlarının, onların sosyal ilişkiler kurarken ve geliştirirken daha akıllıca hareket etmelerini sağladığını ve, bunun sonucunda da, yüksek seviyede adaptif performans sergilemelerine imkan sunduğunu ortaya koymaktadır.

Özetle, bu çalışma duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkartarak örgütsel öğrenme kuramına katkıda bulunmaktadır.

### **8.3. Sınırlar**

Bu çalışmada bazı metodolojik sınırlar mevcuttur. İlk olarak, örneklem büyüklüğu nispeten küçüktür (n= 256). Türkiye yeni ürün geliştirme konusunda henüz gelişmekte olan bir ülke olmasından ve Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) takımlarını bünyesinde barındıran firmaların sayıca düşük olmasından ötürü yeni ürün geliştirme projelerinde rol alan çalışanlara ulaşmak oldukça meşakketli olmuştur. Bu yüzden, okuyucular sonuçları değerlendirirken ve hususiyetle genellemeler yaparken dikkatli olmalıdırlar. Aynı zamanda, daha geniş bir örneklem daha sağlıklı sonuçların elde edilmesinde aracı olacaktır.

Veri Toplama Formu aracılığıyla “apraz kesişimli veya enlemesine yöntem”den (cross-sectional design) faydalanma bu çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Enlemesine yöntemden kasıt çalışmayı test etmede kullanılan verilerin tek bir zaman diliminde ve tek bir seferde elde edilmesidir. Graziano ve Raulin (1997) doğal çevre üzerine yapılan çalışmalarda “ölçme yöntemi” (surveying method) geniş ve gelişmekte olan bir araştırma alanı olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma hipotezlerini test etmek maksadıyla veri toplama metodu kullanılmıştır fakat duygusal zekânın, doğası gereği dinamik bir yapısı olan, bireysel adaptasyon performansına olan etkisinin tarafsız bir biçimde açığa çıkarılması sadece enlemesine yöntemi tercih etmesinden ötürü bu çalışmayı kısmi yeterli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmanın “enlemesine bir alan araştırması” (cross-sectional field study)

olarak bazı kanıtlar ileri sürdüğünü açıkça ifade edebiliriz. Bu bağlamda, Podsakoff ve Organ'ın (1986) ifade ettiği şu cümlelerine yer vermek icap etmektedir: “gerçek örgütsel kurgulara dair önemli değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarması bağlamında, “korelasyonel alan araştırmaları” (correlational field studies) sıkça faydalı enformasyon üretmelerinden ötürü, çok az kişi onların tamamen göz ardı edilebileceğini savunabilir (syf. 539).” Yine de, duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansına olan etkisi hakkında gelecekte yapılacak çalışmalar bu kısıtı aşma amacı gütmelidirler. Yani, gelecekte duygusal zekânın bireysel adaptasyon performansı üzerine etkisini araştırarak olan çalışmaların “boylamsal çalışmalar” (longitudinal studies) olması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine aracılık edecektir. Boylamsal çalışmadan kasıt bu ilişkinin zamana yayılarak incelenmesidir.

## KAYNAKLAR

- Akgün, Ali E., Halit Keskin, ve John C. Byrne, ve Aren; “Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance” *Technovation* 27 (2007): 501-513.
- Akgün, Ali E., Halit Keskin, John C. Byrne, ve Ayşe Günsel; J.C, Ayşe. “Antecedents and results of emotional capability in software development project teams. *Journal of Product Innovation Management* 28 (2011):957-973.
- Akın, Adnan. “Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme,” Temmuz-Aralık. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2005:1-18
- Allworth, Elizabeth, Berly Hesketh. “Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance.” *International Journal of Selection & Assessment*, 7 (1999): 97-111.
- Anderson, James D., David W Gerbing. “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach.” *Psychological Bulletin* 103 (1988): 411-423.
- Antonacopoulou, Elena P. “The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices.” *Management Learning* 37 (2006): 455-473.
- Apaydın, Fahri. “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri” 2007 “Doktora Tezi”
- Argyris, Chris, Donald A. Schön; “*Organizational learning: A theory of action perspective.*” Reading, Mass: Addison Wesley. (1978).
- Aruna, R., Suganthi, L., ve Anand, A. Samuel. “Design of an instrument for evaluating emotional intelligence among professionals.” *Advances in Management* 4 (2011): 9-19.

- Ashforth, Blake E., Ronald H Humphrey. "Emotional labor in service roles: The influence of identity." *Academy of Management Review*, 18 (1993): 88-115.
- Bagozzi, Richard P., Youjae Yi, ve Lynn W. Phillips. "Assessing construct validity in organizational research." *Administrative Science Quarterly* 36 (1991): 421-58.
- Bar-On, Reuven. *The Emotional Quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, (1997).
- Brackett, Marc A., John D. Mayer, ve Rebecca M. Warner*; "Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour." *Personality and Individual Differences* 36 (2004): 1387-1402.
- Carmeli, Abraham, Josman, Zvi. E. "The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors." *Human Performance*, 19 (2006): 403-419.
- Caruso, David R., John D. Mayer, J. D., ve Peter Salovey. "Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality." *Journal of Personality Assessment* 79 (2002): 306-320.
- Charbonnier-Voirin, Audrey, Assaad El Akremi, ve Christian Vandenberghe, A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management* 35 (2010): 699-726.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, 280-293.
- Chin, Wynne W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In George A. Marcoulides (Eds.), *Modern business research methods* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (1998):
- Chopraa, Parvesh K., Gopal K. Kanjib. "Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence." *Total Quality Management* 21 (2010): 971-1004.
- Churchill, Gilbert A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs." *Journal of Marketing Research* 16 (1979): 64-73.

- Clarke, Nicholas. "Developing emotional intelligence abilities through team-based learning." *Human Resource Development Quarterly* 21 (2010): 119-138.
- Cohen, Jacob. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, (1988).
- Coté, Stephane, Christopher T.C. Miners. "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance." *Administrative Science Quarterly* 51 (2006): 1-28.
- Çakar, Ulaş Yasemin Arbak. "Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zeka," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. cilt:6 sayı:3 (2004); 23- 48
- Çetinkaya, Özlem, Ali Murat Alparslan. "Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerinde Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.16, S.1 (2011); 363-377.
- Çiçek, Işık. "Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt:3, (2011): 45-55
- Çifçi, Sertaç. "Tüketicilerin Yeni Ürünlere Yönelik Adaptasyon Tutumları Üzerinde Tüketicilerin ve Firmaların Yenilikçilik Düzeylerinin Etkisi," *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Aralık*. (2012); 83-92
- Caruso, David R., Peter Salovey. *Duygusal zeka yöneticisi*. İstanbul: Crea Yayıncılık, 2011.
- Doğan, Selen, Özge Demiral; "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi," *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt:14 Sayı:1 (2007);209-230
- Drasgow, Fritz, Ruth Kanfer. "Equivalence of psychological measurement in heterogeneous populations." *Journal of Applied Psychology* 70 (1985): 662-680.
- Druskat, Vanessa U., Steven B. Wolff. "Building the emotional intelligence of groups." *Harvard Business Review* 79 (2001): 81-90.

- Farh, Crystal Chien I. C. , Myeong-Gu Seo, ve Paul E. Tesluk. "Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context." *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 890-900.
- Farrelly, Daniel, Elizabeth J. Austin. "Ability EI as an intelligence? Associations of the MSCEIT with performance on emotion processing and social tasks and with cognitive ability." *Cognition and Emotion* 21 (2007): 1043-1063.
- Fornell, Claes, David F. Larcker. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research* 48 (1981): 39-50.
- Fulmer, Ingrid Smithey, Bruce Barry. "The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation." *International Journal of Conflict Management* 15 (2004): 245-272.
- Gardner, Howard. *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books, (1993)
- Graziano, Anthony M., Michael L. Raulin. *Research methods: A process of inquiry*. New York: Addison-Wesley, (1997).
- Griffin, Barbara, Beryl Hesketh. "Adaptable behaviours for successful work and career adjustment." *Australian Journal of Psychology* 55 (2003): 65-73.
- Goleman, Daniel. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam, (1995).
- Goleman, Daniel. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam, (1998).
- Goleman, Daniel. *Duygusal zeka EQ neden IQ'dan daha önemlidir? İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş., 2012.*
- Güllüce, Ali Çağlar, Ömer Faruk İşcan. "Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki," Ekim. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2010;7-29
- Günsel, Ayşe, Atif Açıköz. The effects of team flexibility and emotional intelligence on software development performance. *Group Decision and Negotiation*, 22 . (2013): 359-377.

- Günsel, Ayşe, Ali E. Akgün, Halit Keskin. “Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde bir Uygulama,” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi., Cilt: 24 (2010): 117-138
- Günsel, Ayşe, Ali E. Akgün, Halit Keskin. “Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinden Duygusal Yetenek Kavramı: Bir Literatür Taraması,” Akademik İncelemeler. Cilt:3 (2008): 141-161
- Gürbüz, Sait, Murat Yüksel. Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”. Doğu Üniversitesi Dergisi. (2008): 174-190
- Han, Tae Young, Kevin J. Williams. “Multilevel investigation of adaptive performance individual- and team-level relationships.” *Group & Organization Management* 33, 6 (2008): 657-684.
- Hesketh, Beryl, Neal, A. Technology and performance. In Daniel R. Ilgen & Elaine D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass, (1999).
- Hoegl, Martin, K. Praveen Parboteeah. “Creativity in innovative projects: How teamwork matters.” *Journal of Engineering and Technology Management* 24 (2007): 148-166.
- Howell, Jane M., Bruce J. Avolio. “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance.” *Journal of Applied Psychology* 78 (1993): 891-902.
- Huber, George P., Danial J. Power. “Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy.” *Strategic Management Journal* 6 (1985): 171-180.
- Huy, Quy Nguyen. “Emotional capability, emotional intelligence, and radical change.” *Academy of Management Review* 24 (1999): 325-345.
- Huy, Quy Nguyen. “Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers.” *Administrative Science Quarterly* 47 (2002): 31-69.

- İnce, Mehmet, Aykut Bedük, ve Enver Aydoğan. "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11 (2004): 423-446.
- Jordan, Peter J., Neal M. Ashkanasy, ve Charmine E. J., Hartel, ve Gregory S. Hooper. "Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus." Human Resource Management Review 12 (2002): 195-214.
- Karaeminoğulları, Ayşegül, Altan Doğan, Serdar Bozkurt. "Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri Üzerine bir Araştırma," Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (2009): 331-349
- Kelly, Janice R., Sigal G. Barsade. "Mood and emotions in small groups and work teams." Organizational Behavior and Human Decision Processes 86 (2001): 99-130.
- Kidwell, Blair, David M. Hardesty, ve Brian R. Murtha, ve Shilin Sheng. "Emotional intelligence in marketing exchanges. Journal of Marketing 75 (2011): 78-95.
- Kim, Daniel H. "The link between individual and organizational learning." Sloan Management Review 35 (1993): 37-50.
- Koç, Umut. "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım". Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi. 11( 2009): 151-165
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern, ve James C. Anderson. "Conducting interorganizational research using key informants." Academy of Management Journal 36 (1993): 1633-1651.
- Küçük, Ferit. "Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerinde Etkileri," Kamu-İş Dergisi. 10 (2008): 167-182
- Law, Kenneth S., Chi-Sum Wong, ve Guo-Hua Huang, ve Li Xiaoxuan. "The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China." Asia Pacific Journal of Management 25 (2008): 51-69.

- London, Manuel, Edward M. Mone. Continuous learning. In Daniel R. Ilgen, Elaine D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implication for staffing, motivation, and development* (pp. 119-153). San Francisco, CA: Jossey-Bass, (1999).
- Mayer, John D., Peter Salovey. What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic, (1997).
- Mayer, John D., Peter Salovey, ve David R. Caruso. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press, (2000).
- Mayer, John D., Peter Salovey, ve David R. Caruso. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry* 15 (2004): 197-215.
- Nunnally, Jum C. *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> edition). New York: McGraw-Hill, (1978).
- Ostell, Alistair. Managing dysfunctional emotions in organizations. *Journal of Management Studies*, 33, (1996): 524-557
- Podsakoff, Philip M., Dannis W. Organ. "Self-reports in organizational research: Problems and prospects." *Journal of Management* 12 (1986): 531-544.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, ve Nathan P. Podsakoff. "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88 (2003): 879-903.
- Pulakos, Elaine D., Sharon Arad, ve Michelle A. Donovan, ve Kevin E. Plamondon. "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance." *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 612-624.
- Pulakos, Elaine D, Neal Schmitt. "Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability." *Human Performance* 15 (2002): 299-323.
- Rafaeli, Anat, Robert I. Sutton. "Expression of emotion as part of the work role." *Academy of Management Review* 12 (1987): 23-37.

- Reus, Taco H., Yongmei Liu. "Rhyme and reason: Emotional capability and the performance of knowledge-intensive work groups." *Human Performance* 17 (2004): 245-266.
- Ringle, Christian M., Wende, S., & Will, A. *SmartPLS - Version 2.0*. Universität Hamburg, Hamburg, (2005).
- Rode, Joseph C., Christine H. Mooney, ve Marne L. Arthaud-Day, ve Janet P. Near, ve Timoty T. Baldwin, ve Robert S. Rubin, ve William H. Bommer, "Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects." *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007): 399-421.
- Rubin, Robert S., David C. Munz, ve William H. Bommer. "Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior." *Academy of Management Journal* 48 (2005): 845-858.
- Salovey, Peter, John D. Mayer. "Emotional intelligence." *Imagination, Cognition and Personality* 9 (1990): 185-211.
- Salovey, Peter, David A. Pizarro. The value of emotional intelligence. In Robert J. Sternberg, Jacques Lautrey, ve Todd I Lubart (Eds.), *Models of Intelligence: International Perspectives* (pp. 263-278). Washington, DC: American Psychological Association, (2003).
- Schmidt, Mark J., Ann M. Ryan. "The big five in personnel selection factor structure in applicant and non-applicant populations." *Journal of Applied Psychology* 78 (1993): 966-974.
- Schrub, Eva Maria, Ralf Stegmaier, ve Karlheinz Sonntag. "The effect of change on adaptive performance: Does expressive suppression moderate the indirect effect of strain?" *Journal of Change Management* 11 (2011): 21-44.
- Segars, Albert H. "Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research." *Omega* 25 (1997):107-121.
- Senge, Peter M. *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Currency-Doubleday, New York, (1990).

- Seo, Myeong-Gu. "Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organizational learning." *Academy of Management Learning and Education* 2 (2003): 7-21.
- Shoss, Mindy K., L. A. Witt, ve Dusya Vera. "When does adaptive performance lead to higher task performance?" *Journal of Organizational Behavior* 33 (2012): 910-924.
- Singh, Malika, Stephen A. Woods. "Predicting general well-being from emotional intelligence and three broad personality traits." *Journal of Applied Social Psychology* 38 (2008): 635-646.
- Sutton, Robert I. "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors." *Administrative Science Quarterly* 36 (1991): 245-268.
- Tenenhaus, Michel, Vincenzo Esposito Vinzi, ve Yves-Marie Chatelin. "PLS Path Modeling." *Computational Statistics & Data Analysis*, 48 (2005): 159-205.
- Thorndike, Edward Lee. "Intelligence and its use." *Harper's Magazine* 140 (1920): 227-235.
- Topaloğlu, Melih, İbrahim Aydın. "Örgütlerde Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkileri Liderliğin Rolünün Ankarada Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Tarafından Algılanması Üzerine Bir Uygulama". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2005): 93-111.
- Tuğrul, Ceylan. "Duygusal Zeka," *Klinik Psikiyatri Dergisi*. (1999):12-20
- Vergilier Tüz, Melek. "Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları". *OGÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. (2001):124-134
- Wonga, Chi-Sum., Kenneth S. Law. "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study." *The Leadership Quarterly* 13 (2002): 243-274.