

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGULARINI YÖNETEBİLME YETERLİLİKLERİ

Yavuz Tuna\*

### ÖZET

*Yöneticilerin başarılı bir iletişimci olabilmeleri için duygularını farkedip onları en iyi şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin çoğunlukla duygularını açığa çıkarmaları bir zayıflık olarak nitelendirilebileceği gibi aslında sorun olan nokta yöneticilerin işyerinde bazı duyguları yaşayıp yaşamadıkları değil, bunları ifade edebilmenin yollarını bilmemeleridir. Örgütlerde bireyleri ortak hedeflere yönlendirmede etkin rol oynayan iletişimi sağlıklı kılmada yöneticilerin en önemli rollerden birini üstlendiğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda merkezi İzmir’de bulunan Yaşar holding bünyesinde çalışan yöneticilere yönelik yürütülen bu araştırmada örgütsel iletişim süreci, yöneticilerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri açısından incelenmiştir. Yöneticilerin hem kendilerinden hem de beraber çalıştıkları eş ve ast konumdaki çalışma arkadaşlarından elde edilen duygusal yeterliliklere ve örgütlerindeki iletişim sürecine ilişkin görüşleri araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır.*

*Anahtar sözcükler: Özyönetim, örgütsel iletişim, duygusal yeterlilikler*

### SELF MANAGEMENT COMPETENCIES OF MANAGERS IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

### ABSTRACT

*In order to be a successful communicator, managers must be aware of their emotions and manage them efficiently. The most important problem for a manager is not the perception of weakness because of reflecting his/her emotions, but not knowing the ways to reflect them. Managers are taking on the most important duty of communicating effectively to canalize people to the same goals in organizations. In spite of the fact that, in this research, managers that are working for the Yaşar Holding located in İzmir are chosen as the sample to examine organizational communication process in terms of the emotional competencies related to self-management. As a main subject of this study, the emotional competency and organizational communication scores of the managers are computed both with the data from the peer and co-workers.*

*Keywords: Self-management, organizational communication, emotional competencies*

### GİRİŞ

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim yoluyla ekibine aktarmaktadır (Koçel 2003: 529). Örgütlerde, yöneticiler çok iyi plan yapıp çok iyi kararlar alsalar da, bunlar iletişim aracılığıyla uygulamaya aktarılmadıkça ve diğer çalışanlarla paylaşılmadıkça kararlar anlam ifade etmemektedir (Can ve ark. 2006: 339). Yönetim etkinliği açısından en önemli unsurlardan biri olan iletişimin, örgütsel amaçlara ulaşma adına istenileni verebilmesi için yöneticilerin iletişimi şekillendiren duygularını etkin bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Kendi

duyguları ile iletişimi konusunda sorun yaşamayan yöneticilerin, diğer bireylerle olan iletişimlerinin de daha sağlıklı bir hal alacağını öngörmek olasıdır. Özellikle örgüt ortamının huzuru açısından yöneticiler duyguları konusundaki zaaflarını bilmek durumundadırlar. Günümüzde çalışan bireyler sağlıksız ve stresle dolu çalışma ortamının hayatlarına ne şekilde yansıtacağını bedelinin ne olduğunu bilmekte ve ücretten öte öncelikli olarak huzurlu bir çalışma ortamını tercih etmektedirler (Stein ve Book 2003: 77).

Güçlü bir iletişim, örgüt içerisinde yöneticiler için vizyon ve misyonu çalışanlarla paylaşmak adına önemlidir (Kakabadse ve ark. 2004: 149). Vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesi ve

\* Öğr. Gör. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

onları bu ortak hedefler çevresinde bir araya getirip örgüte ivme kazandırmak örgüt içerisinde kurulacak sağlıklı bir iletişim ağıyla sağlanabilir. Bu konuda bu iletişimi yönlendirecek yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu aşamada iyi bir yöneticinin, iletişimin iç içe geçmiş iki yönlü bir süreç olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Bu süreci anlayan yöneticiler kendi duygularıyla birlikte iletişim şekillerini analiz edip aynı zamanda kendi iletişim programlarını tasarlayarak, bu yolda örgütsel ihtiyaçları karşılayabilmektedirler (Kreitner ve ark. 2002: 289).

Örgütlerde iletişim ve işbirliği sayesinde yönetici ve işgörenler örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacaklardır. İletişim ile işbirliği düzeyinin geliştirilmesi de ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenmesi ve kullanması ile mümkündür (Ural 2001: 212). İletişim sürecinde bu noktada duyguların baskı altına alınarak, etkilerini yok saymak, istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Duygularını bastıran bireyler, duygularını paylaşmaktan kaçındıkları için, bireyin çevresinde yer alan ve onunla iletişim halindeki diğer bireyler onun neler hissettiği konusunda sadece tahminde bulunarak hareket edebilecekler ve doğal bir sonuç olarak yanlış anlaşılmalarda ve iletişim çatışmaları yaşanabilecektir. Covey (2004: 221), duygularını sürekli olarak baskı altında tutan, onları aşarak daha yüksek hedeflere doğru gidemeyen insanların, bunun kendilerine olan saygılarını ve sonunda da başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğini etkilediğini göreceğimizin altını çizmektedir. Farkında olunan duyguların saklanmadan bastırılmadan uygun bir ifadeyle yansıtılması işyerinde de güven ve karşılıklı anlayışın da sağlanmasını beraberinde getirmektedir.

Boyatzis (1982) tarafından orta ve üst düzey yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, iletişim açısından en iyi olan yöneticilerin, içinde buldukları duygu durumu ne olursa olsun, sakin soğukkanlı ve sabırlı bir tavır alma yeteneğine sahip olan yöneticiler olduğu ileri sürülmektedir (aktaran Goleman 2000: 223). Bu tarz yöneticiler içinde buldukları duygu durumunu, ne hassaslıkta olursa olsun denetleyebiliyor idare edebilen yöneticilerdir. Bu sayede fevri ya da istenmeyen olumsuz durumlardan

kaçınmak, iletişimi etkin ve sürekli kılmak mümkün olabilmektedir.

Bir bireyin sahip olduğu olumlu veya olumsuz duygu durumlarının diğer üyelerin de mevcut hal ve duygularına etki ettiği gözlemlenmektedir. Bu konuya ilişkin Barsade (2002: 644-675) tarafından yapılan araştırmalarda grup içine yerleştirilmiş bir aktör veya seçilmiş kişinin olumsuz duygu ve davranışlarının diğer grup üyelerinin de duygu durumlarını etkilediği saptanmıştır. Özellikle yönetici konumundaki bireylerin bu sebeple duygularının yarattıkları etkiler bakımından daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Çünkü yönetici konumunda bulunan kişilerin duyguları onu izleyenlere çok çabuk bulaşmaktadır. Duygusal bulaşmanın grubun verimliliğinde büyük ölçüde etkili olduğu gibi iş ortamında bireylerin kararlarında farkında olmadan duyguların büyük etkisinin olduğu söylenebilir. Ne kadar ikaz edilirse edilsin, farkında olunsun ya da olunmasın bireylerin duygulardan etkilendiğini söylemek mümkündür (Baumeister ve ark. 2000: 130-150). Bu sebeple, yöneticilerin grup sağlığını koruma adına kendi duygularını titizlikle ele almaları gerekmektedir. Çünkü kendi duygularıyla başa çıkamayan yöneticilerin başkalarının duygularını etkili bir biçimde idare etmelerini de beklemek mümkün değildir. Bir başka ifade ile duygularını en iyi şekilde idare edebilen yöneticiler güçlü bir istek, uyarıcı ve dürtüye karşı koymak ya da onu ertelemek, öfke, düşmanlık ve sorumsuz davranışları kontrol etmek ve duyguları esnek ve uygun bir şekilde yönetmek konusunda başarılıdırlar (Feldman 1999: 34-45).

Bu doğrultuda, yöneticilerin örgüt yapısı içindeki iletişim sürecindeki etkileri dâhilinde bireylerin duygularının da önemli olduğu anlaşılmalıya başlanmıştır. Bilindiği üzere birçok kişisel ve yönetimsel/örgütsel kararların alınmasında mantıksal düşünme süreçlerinden ziyade duygusal süreçler rol oynamaktadır ve duygular dolaylı olarak kişilik ve bireysel farklılıklara yol açan temel konular arasında yer almaktadır (Luthans 2002: 301). Bu sebeple duyguların iş hayatındaki önemini hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar tarafından doğru bir şekilde algılanmasının önemi büyüktür.

Bu noktada duyguları yönetebilme yeteneği bir başka ifade ile özyönetim, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneklerini içerisinde barındırmaktadır Smiglia ve Pastoria (2000: 60-61)'ya göre özyönetim, duyguları, dürtüleri yönetebilme, bütünlüğü koruyabilme, esnek olabilme, bireyin kendi performansı ile ilgili sorumluluk alabilme durumları ile ilgilenir. Bir başka ifade ile duyguları idare edebilme durumu, duygusal ve entelektüel gelişmeyi sağlamak adına duyguların düzenlenmesi olarak tanımlanırken, bu beceriye sahip olanlar kendi duygularını denetleyebilmekte, olumsuz duygu ve dürtülerine hakim olabilmekte ve bunları olumlu tarafa yönlendirebilmektedirler (Toktamışoğlu 2003: 70-71).

Duyguların yönetilmesinde dikkat edilecek en önemli nokta duyguların yönetilmesinde duyguların baskı altında tutulmamasının gerekliliğidir. Bireylerde arzu edilen davranış şekli, duyguların uygun bir şekilde ortaya konulmasıdır (Tucker ve ark. 2002: 31). Akın (2004: 59-60) duyguları yönetebilmenin, kişinin kendi istediği duyguyu yaşayabilmesini ve istemediği duygulardan uzaklaşabilmesini içeren bir yetenek olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada bireyin duyguları üzerinde hâkimiyet kurabilmesi ve onları idare edebilmesi hayat kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir. Goleman ve ark (2002: 49)'na göre iyi bir özyönetim sağlama adına araştırmanın da ana konusunu oluşturan duygusal yeterlilikleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

- *Duygusal kontrol*: Rahatsız edici duygu ve dürtülerini denetim altında tutmak.
- *Açıklık*: Dürüstlük ve karakter bütünlüğü; güvenilirlik
- *Uyumluluk*: Değişen durumlara uyum sağlama ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği
- *Başarı odaklı olma (Başarma dürtüsü)*: Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı arttırma arzusu.
- *İnisiyatif*: Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak
- *İyimserlik*: Olayların iyi yönlerini görmek, kriz anlarında dahi ümidini yitirmemek

## YÖNTEM

Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin özyönetim, bir başka ifade ile duygularını yönetebilme ile ilgili duygusal yeterliliklerini belirlemeye yönelik bu betimsel çalışma "Genel Tarama Modeli"ne uygundur. Araştırmada kullanılan "Duygusal Yeterlilikler Envanteri" ile birlikte konuyla ilgili literatür ışığında "Örgütsel İletişim" sürecini tanımlamaya yönelik uzman kanıları doğrultusunda bir ölçek geliştirilerek, örnekleme yer alan yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri çerçevesinde genel bir yargıya varılmıştır.

Araştırmanın çalışma kümesini merkezi İzmir'de bulunan Yaşar Holding bünyesinde yer alan üst ve orta kademe yöneticiler grubu oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde verilerin toplanması için Yaşar Holding bünyesindeki tüm şirketlere ulaşılmak istenmiş fakat sadece kağıt, gıda ve tarımsal üretim şirketlerinde araştırmanın uygulanmasının uygun olacağı insan kaynakları yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Bu noktada seçim aşamasında yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örneklemede örneğe kimin seçileceği kararını bir uzman ya da konuyu bilmesi sebebiyle araştırmacı vermektedir (Nakip 2003: 184-185). Araştırmada kullanılan "Duygusal Yeterlilikler Envanteri" uygulanış şekli gereği, katılımcıların birbirlerini tanımaları ve birlikte çalışıyor olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Duygusal yeterlilikleri değerlendirilen yöneticinin birlikte çalıştığı eş kademedeki yöneticilerin ve altında konumlanan yöneticilerin görüşlerinin birlikte değerlendirilmesi esas olduğundan, araştırmaya katılacak yöneticiler belirtilen şirketlerin örgüt şemasından İnsan Kaynakları Bölümü yöneticileri ile beraber bu ölçütler doğrultusunda seçilmiştir.

Araştırma amaçlarına uygun olarak toplanan veriler, geniş bir kaynak taramasına, uzman görüşlerine ve anket uygulaması sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırmanın kuramsal boyutunu oluşturmak adına, duygusal yeterlilikleri ve örgütsel iletişim konuları ile ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak, çeşitli kitap, araştırma raporu, bildiri, dergi vb. yayınlar incelenmiştir.

Bu araştırmanın yürütülmesinde "betimleme" yöntemi izlenmiş olup, veri toplama açısından anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma prob-

lemi ile ilgili gereksinim duyulan bilgilere ulaşma adına geliştirilen anket ile çalışmaya katılanların kişisel özellikleri, görüşleri ve eğilimleri saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket 3 ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm anketi cevaplandıran kişinin bireysel bilgilerini, ikinci bölüm değerlendirilen kişi ile ilgili duygusal yeterliliklerini, üçüncü bölüm ise anketi cevaplandıran kişinin bağlı bulunduğu örgütteki iletişimi değerlendirdiği örgütsel iletişimle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anketin duygusal yeterlilikler ile ilgili bölümü “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” Boyatzis, ve ark. (2000) tarafından geliştirilen “Emotional Competence Inventory (ECI)-Version 2” için merkezi Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan “Hay Group” adlı yönetim danışmanlık firması bünyesinde bulunan araştırma biriminden karşılıklı yazışmalar sonucu gerekli izinler alınmış ve envanter Türkçe’ye çevrilmiştir. Yapılan çeviri 2 yabancı dil ve 1 Türk dili uzmanı tarafından incelenmiştir. Çevirinin güvenilirliği açısından Türkçe’ye çevrilen envanter farklı bir dil uzmanı akademisyen tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilmiş, envanterin orijinaliyle karşılaştırılmıştır. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” son halini almıştır. “Duygusal Yeterlilikler Envanteri” beş kademeli Likert ölçeği (asla, nadiren, bazen, sık sık, sürekli olarak) şeklinde toplam 72 maddeden oluşmaktadır. Duygusal yeterlilikleri değerlendirilen bireylere yönelik çok yönlü bilgi edinmeyi esas alan envanterde gözlemlenemeyen davranışlara ilişkin ayrıca bir diğer seçenek olarak “fikrim yok” seçeneği eklenmiştir. Bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri değerlendirdikleri duygusal yeterlilikler envanterinde her biri 4’er maddeden oluşan 18 duygusal yeterlilik yer almaktadır. Bu yeterlilikler içerisinde bu araştırma kapsamında yalnızca özyönetim (kendi duygularını yönetebilme) yeterlilikleri ele alınmıştır. Bu yeterlilikler şu şekilde sıralanmaktadır:

Öz yönetim

başarı odaklı olma

uyumluluk

duygusal özkontrol (özdenetim)

inisiyatif

iyimserlik

açıklık (saydamlık)

Yöneticilerin duygularını yönetebilmelerine ilişkin yeterliliklerini saptama adına bu araştırmada her bir yeterlilik altında Tablo 1’de yer alan unsurlar sorgulanmıştır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin özyönetim yeterliliklerini belirlemek adına 6 yeterlilik altında yer alan 24 soruluk bir envanter kullanılmıştır. Türkiye’de yapılan geçerlik çalışmasında ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Yöneticinin kendi duygularını yönetebilmesine ilişkin duygusal yeterliliklerine yönelik çok yönlü bilgi almayı amaçlayan bu ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, yöneticilerin kendi duygularını yönetebilme yeterliliklerine ilişkin ölçeğin yapısını oluşturan 6 alt boyutun varlığı doğrulanmıştır. Bu alt ölçeklere ait maddelerin faktör yükleri, başarı odaklı olma için .63-.75, uyumluluk için, .59-.78, duygusal özkontrol için, .77-.83, inisiyatif için, .59-.82, iyimserlik için, .61-.79 ve açıklık için de, .66-.78 arasında değişmektedir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 6 faktör ve 24 sorudan oluşan bu ölçek, yöneticilerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri açısından toplam varyansın yüzde 72’sini açıklamaktadır.

Duygusal yeterlilikleri belirlemek adına anket sorularına verilecek yanıtlar asla =1, nadiren=2, bazen=3, sık sık=4, sürekli olarak=5 şeklinde puanlanmıştır. Eğer bahsi geçen yeterlilik ile ilgili davranış hiç gözlemlenemiyorsa “fikrim yok=0” şeklinde değerlendirmeye katılmıştır.

Araştırmada kullanılan ve araştırmacı tarafından uzman kanıları doğrultusunda geliştirilen envanterin örgütsel iletişimle ilgili bölümü de aynı şekilde beş kademeli Likert tipinde hazırlanmış olup 20 maddeden oluşmaktadır. Anketin oluşturulmasında ilk olarak anketin biçimi, ne tür soruları içereceği ve kaç sorudan oluşmasının gerekliliği üzerinde durulmuş, ikinci aşamada anket soruları hazırlanarak, bir anket taslak formu oluşturulmuştur. Son olarak hazırlanan anketin taslağı açıklık-anlaşılabilirlik ve içerik yönünden değerlendirilmek üzere kapsam geçerliliğine yönelik olarak 3 uzmanın

görüşüne sunulmuştur. Uzmanların değerlendirilmeleri sonucunda eksik ya da yanıltıcı soruların yeniden düzenlenmesiyle anket son halini almıştır ve son olarak tekrar uzman kanılarına başvurulmuştur. Son halini alan anket formu pilot çalışma amaçlı olarak Yaşar Holding bünyesinde yer alan Viking Kağıt A.Ş.'de üst

ve orta kademe yöneticilere uygulanmıştır. Pilot çalışma sonunda bahsi geçen unsurlara yönelik olarak düzeltmeler uzman görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir ve yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda alfa katsayısı 0,85 olarak saptanmıştır.

**Tablo 1.** Duyguları Yönetebilme Yeterliliklerine Yönelik Alt Unsurlar

Başarı odaklı olma	Performansı arttırmanın yollarını arayabilme Ölçülebilir ve daha çok çaba gerektiren hedefler koyabilme Hedefe ulaşmada önüne çıkabilecek engelleri tahmin edebilme Hedefe ulaşmada hesaplanmış riskler alabilme
Uyumluluk	Yeniliklere yönelik fikirlere uyum sağlayabilme Standart prosedürleri esnek bir şekilde uygulayabilme Umulmadık talepleri iyi yönetebilme Duruma uyacak şekilde tüm strateji, hedef veya projeleri değiştirebilme
Duygusal özkontrol	İçinden geldiği gibi davranabilmeyi kontrol edebilme Sabırsız olmama veya kendini engellenmiş hissetmeme Stresli durumlarda sakin davranabilme Zorlayıcı durumlarda dahi olumlu ve sakin kalabilme
İnisiyatif	Fırsatları kullanmada tereddüt etmeme Bilgiye ulaşmak için alışılmadık yollar deneyebilme Gerek olduğunda bürokratik veya sınırlayıcı kuralları esnetebilme. Farklı olasılıkları yaratacak girişimlerde bulunabilme
İyimserlik	Ağırlıklı olarak olumlu beklentilere sahip olabilme Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanabilme Olumsuzluklara (engellere) rağmen pozitif kalabilme Engellerin öğretici olması.
Açıklık	Verilen sözleri tutabilme Etik değerleri ortaya koyabilme Hataları kabul edebilme Zararına dahi olsa kendi sahip olduğu değerlere göre hareket edebilme

Duygusal Yeterlilikler envanteri uygulaması açısından çok yönlü bilgi almayı gerektirmektedir. Bir yöneticinin duygusal yeterlilikleri ile ilgili bilgi sahibi olabilmek için, o yöneticinin davranışlarını gözlemleyebilecek derecede birlikte çalışma ön şartı gerekmektedir. Bu sebeple araştırmada bir yöneticiye ilişkin duygusal yeterliliklerini saptayabilmek için eş pozisyonda ve ast konumda yer alan en az 2 yöneticinin ya da çalışanın değerlendirmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu değerlendirmeler yöneticinin kendisiyle ilgili duygusal yeterliliklerine ilişkin değerlendirmeleriyle birlikte analiz edilmektedir. Sonuç olarak daha ileri istatistiksel analizleri yapabilmek için, her bir

yönetici ile ilgili hem yöneticinin kendisiyle ilgili değerlendirmesi hem de diğerlerinin değerlendirmelerinden elde edilen verilerle ortalama bir değere ulaşılmaktadır.

Örgütte var olan iletişim unsurlarına ilişkin bilgi edinebilmek adına örgütsel iletişimle ilgili anket soruları araştırmadaki tüm katılımcılara yöneltilmiştir. Bu ankette amaç diğer bir yöneticiyi değerlendirmek değil, örgütteki iletişimle ilgili görüş elde edebilmektir. Bu ankette yanıtlar; asla =1, nadiren=2, bazen=3, sık sık=4, sürekli olarak=5 şeklinde puanlanmıştır. Söz konusu duruma ilişkin bir bilgi sahibi olmama ya da belirtilen davranışı gözlemleyememe

durumu için ayrıca “fikrim yok=0” seçeneği eklenmiştir.

Çalışmanın yapıldığı şirketler Yaşar Holding İnsan Kaynakları Bölümü yöneticileri ile yapılan toplantılarda belirlendikten sonra, envanterin internet yoluyla uygulanmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Bu amaçla envanter <http://webct.anadolu.edu.tr> adresinde katılımcıların bir linkle ulaşabilecekleri soruları tıklayarak cevaplayabilecekleri bir şekilde sanal ortama aktarılmıştır.

Çalışmanın yapılacağı şirketlerin örgüt şemasından, araştırma amacına uygun olarak birbirlerini değerlendirebilecek konumda yöneticiler seçilmiştir. Bu yöneticilere İnsan Kaynakları Bölümü tarafından bir üst yazı yollanarak araştırmanın amacı ve içeriği aktarılmıştır. Üst yazı yollandıktan sonra araştırmaya katılacak yöneticilerin adreslerine, çalışmayı ve uygulayanları tanıtıcı bir yazı ile envanterin yer aldığı web adresinin linkinin bulunduğu e-postalar yollanmıştır.

Katılımcılara gönderilen e-postaların ulaşamadığı İnsan Kaynakları Bölümü yöneticileri tarafından kontrol edilmiş, ayrıca araştırmacı tarafından 3 ayrı hatırlatma e-postası ve insan kaynakları tarafından yollanan bir üst yazı ile geri dönüş oranını artırma yoluna gidilmiştir. Hatırlatmalar sonunda 27 yönetici ve onları değerlendirenleri kapsayan toplam 150 e-postanın 139'u geri dönmüştür. Katılımcılar tarafından doldurulup gönderilen uygun nitelikteki tüm e-posta anketler <http://webct.anadolu.edu.tr/sonuc.asp> adresinde toplanarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Duygusal yeterlilikleri ve örgütsel iletişimle ilgili görüşlerin belirlenmesi için elde edilen veriler farklı istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi ve diğer analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Katılımcıların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek için ki-kare (Chi square); duygusal yeterlilikler ile örgütsel iletişim unsurları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson korelasyon analizi; ölçek maddelerinin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplamasından yararlanılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmada değerlendirilen yöneticilerin % 89'unu erkek, % 11'ini kadınlar oluşturmaktadır. Yöneticilerin yaş durumlarına bakıldığında, en yüksek katılım % 37 ile 31-35 yaş grubundadır. Bu grubu % 33 ile 36-40 yaş grubu takip etmektedir. Katılımcıların % 30'u ise 41 yaş ve üstü grupta yer almaktadır. Yöneticilerin % 70'i üniversite mezunu, % 26'sı yüksek lisans ve üzeri, % 4'ü ise lise mezunudur.

Mesleki tecrübe açısından incelendiğinde % 41 ile 6-11 yıl arası mesleki tecrübeye sahip yöneticiler sayıca daha fazla yer almaktadır. 12-17 yıl arası mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin oranı % 33 iken, 18-23 yıl arası mesleki tecrübeye sahip yöneticiler % 19 gibi bir katılım yüzdesine sahiptir. Araştırmada 24-29 yıl mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin oranı ise % 7 olarak yer almaktadır.

Araştırmada yöneticilerin kurumda kaç yıldır çalıştıklarına bakıldığında % 37 ile 6-11 yıl arası ve 12-17 yıl arası çalışanların sayıların en yüksek ve birbirine eşit olduğu görülmektedir. Bu grubu 1-5 yıl arası çalışanlar % 15'lik, 18-23 yıl arası çalışanlar % 7'lik bir oranla izlemektedir. Aynı kurumda çalışma yılı açısından 24-29 yıl arası grupta yer alan yöneticiler % 4 ile en az çalışma tecrübesine sahiptir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 82'si buldukları pozisyonda 1-5 yıldır çalıştıklarını ifade etmektedirler. 12-17 yıldır çalışanların yüzdesi 11, 6-11 yıldır çalışanların yüzdesi ise 7 olarak yer almaktadır.

Yöneticiler açısından en yüksek katılım % 67 ile gıda grubundadır. Tarımsal üretimin araştırmaya katılımı % 15'tir. Pilot çalışmanın yapıldığı kağıt şirketinin yöneticileri % 19 gibi bir katılım göstermektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları bölümler incelendiğinde en yüksek katılımın % 33 ile satış/pazarlama bölümünde olduğu, satış/pazarlamayı % 26 ile mali işler/bütçe satın alma, % 19 ile yönetim/kalite planlama bölümlerinin takip ettiği görülmektedir. Üretim/hammadde bölümünden değerlendirmeye katılan yöneticilerin oranı % 11; teknik işlerdeki yöneticilerin oranı % 7; insan kaynakları ve kurumsal iletişim bölümlerinin katılım oranı % 4 şeklindedir. Yöneticilerin işyerindeki unvanları incelendi-

## Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygularını Yönetebilme Yeterlilikleri (83-94)

ğinde % 11'inin bölge müdürü, geriye kalan % 89'unun ise müdür unvanlı oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamında ifade edildiği üzere yöneticilerin duygusal yeterlilikleri ile ilgili puanlarına hem kendi değerlendirmeleri hem de kendileri ile birebir çalışma imkanı olan ve

onları gözlemleyebilecek eş ve ast konumdaki çalışanların değerlendirmeleri ile ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada yer alan yöneticilerin özyönetim yeterlilikleri ile ilgili olarak kendi değerlendirmeleri ve onları değerlendiren kişilerin değerlendirmeleri Tablo 2'de birlikte verilmiştir

**Tablo 2.** Yöneticiler ve Diğerlerinin Değerlendirmeleri Arasındaki Farklılık

	N	Yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirme ortalamaları	Diğerlerinin yöneticilerle ilgili değerlendirme ortalamaları	Değerlendirmeler arası fark
Başarı odaklı olma	27	4,38	3,87	0,507
Uyumluluk	27	3,90	3,60	0,301
Duygusal özkontrol	27	3,24	3,17	0,071
İnisiyatif	27	3,80	3,61	0,192
İyimserlik	27	4,30	3,85	0,440
Açıklık	27	4,27	3,90	0,369

Çizelgedeki duygusal yeterliliklerle ilgili ortalama değerler incelendiğinde yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin, diğerlerinin değerlendirmelerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu noktada yöneticiler söz konusu yeterlilikler konusunda kendilerini

daha yeterli görmekte ve bunu değerlendirmelerine yansıtmaktadırlar. Her bir duygusal yeterlilik için aynı durum söz konusudur. Bu durumda duygusal yeterlilikler konusunda yöneticilerin ve beraber çalıştıkları eş ve ast konumdaki yöneticilerin farklı düşündüklerini söylemek mümkündür

**Tablo 3.** Yöneticilerin Kendileri ile İlgili Duygusal Değerlendirmelerinin Kendi Bireysel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Mesteki tecrübe	Kaç yıldır kurumda çalıştığı	Çalıştığı şirket	Çalıştığı bölüm	Unvan	Bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı
Başarı odaklı olma	.168	.350	.827	.748	.847	.332	.325	.531	.348
Uyumluluk	.675	.807	.714	.841	.184	.868	.215	.208	.576
Duygusal özkontrol	.675	.312	.224	.271	.079	.886	.602	.698	.001*
İnisiyatif	.850	.063	.232	.076	.386	.932	.592	.003*	.904
İyimserlik	.168	.569	.947	.662	.197	.379	.431	.235	.024*
Açıklık	.618	.474	.695	.599	.217	.124	.273	.493	.328

Değerlendirmeler arasında en büyük farkın olduğu duygusal yeterlilik başarı odaklı olma yeterliliğidir. Daha sonra sırayla yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerde kendilerini iyimserlik ve açıklık açısından yeterli olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Yönetici-

lerin diğer yeterliliklere göre kendilerini en az yeterli hissettikleri yeterlilik duygusal özkontrol yeterliliği olarak göze çarpmaktadır. Yine aynı şekilde yöneticileri değerlendirenlerin de yöneticilerde en zayıf olarak gördükleri yeterlilik duygusal özkontrol yeterliliğidir.

**Tablo 4.** Yöneticilerin Kendi Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri ve Örgütsel İletişim Öğeleri

	Başarı odaklı olma	Uyumluluk	Duygusal özkontrol	İnisiyatif	İyimserlik	Açıklık
Yüz yüze iletişim imkânları	,170	-,220	,178	<b>-,473(*)</b>	,192	,264
Probleminin fark edilmesi ve yardım edilme durumu	,160	<b>,420(*)</b>	,193	<b>-,465(*)</b>	,096	,277
Kişilerin fikrinin alınması	,234	<b>,536(**)</b>	,307	-,134	,199	,385
İşlerin yazılı olarak iletilmesi	<b>,440(*)</b>	,246	<b>,429(*)</b>	-,074	,023	,284
Gelişmelerden haberdar edilmesi	,262	<b>,417(*)</b>	,094	-,215	,117	,016
Resmi olmayan kanallardan edinilen bilgilerin çokluğu	,145	-,260	-,234	-,071	,202	-,293
Problemlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması	-,256	,053	-,066	,112	-,137	,218
Yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi	,055	,154	,243	-,287	,168	,128
İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması	-,192	<b>-,420(*)</b>	-,340	,305	-,266	-,163
İletişim araçlarının sürekli kullanılması	,143	<b>,540(**)</b>	,257	-,151	,273	,064
Mesai dışında da görüşme imkanının bulunması	,049	,033	-,037	-,388	,179	-,118
İstenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi	,054	-,068	,290	-,002	,233	,243
Çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi	-,181	<b>-,393(*)</b>	-,357	,050	-,021	-,205
İyi bir bilgi alışverişinin bulunması	,234	,317	,346	-,321	,256	,122
Değişik çalışma gruplarının bulunması	,279	<b>,519(**)</b>	,330	,026	<b>,691(**)</b>	,153
Çalışanların özel günlerinin hatırlanması	,012	,345	,366	<b>-,576(**)</b>	,332	,262
Yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması	,246	<b>,405(*)</b>	,110	-,072	,288	,234
Ast üst ilişkilerinde resmiyet olması	,000	-,176	,190	-,175	-,102	-,084
Yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması	,055	,372	-,026	-,221	,160	,300
Bürokratik engellerin işleri yavaşlatması	-,288	-,248	-,453(*)	,237	-,068	-,271

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada yöneticilerin kendileri ile ilgili özyönetim altında yer alan duygusal yeterlilikler ile ilgili değerlendirmeleri konusunda, cinsiyet yaş, eğitim, düzeyi, mesleki tecrübe, kaç yıldır çalıştıkları, çalıştıkları şirket, çalıştıkları bölüm, unvan ve buldukları pozisyondaki çalışma yılları gibi bireysel özellikleri açısından fark olup olmadığını anlamak için ki-kare

analizi yapılmıştır. Bu duruma ilişkin sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır

Tablo 3'e göre inisiyatif yeterliliği konusunda unvan açısından; duygusal özkontrol ve iyimserlik yeterliliği konusunda bulunduğu pozisyondaki çalışma yılı açısından anlamlı bir fark görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler detaylı incelendiğinde müdür



konumunda bulunan yöneticilerin inisiyatif kullanmada bölge müdürü konumunda olanlara göre inisiyatif yeterliliklerini kullanmada kendilerini daha yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin sayı olarak çoğunluğunu 1-5 yıl arası çalışma tecrübesine sahip yöneticiler oluşturmaktadır. Bu yöneticiler farklı olarak çalıştıkları yerde kendilerinden daha tecrübeli, 12-17 yıl arası çalışma tecrübesine sahip meslektaşlarına oranla kendilerini daha iyimser olarak görmektedirler. Bunun yanında duygusal özkontrol açısından yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmeleri, kendilerini bu konuda pek fazla yeterli hissetmediklerini ifade eder niteliktedir. Bu duruma ek olarak buldukları pozisyonda 1-5 yıllık çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin kendilerini buldukları pozisyonda daha tecrübeli olanlara kıyasla duygusal özkontrol açısından daha yetersiz olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin kendileri ile ilgili özyönetim altında yer alan duygusal yeterliliklere ilişkin değerlendirmeleri ile örgütsel iletişim öğeleri arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen veriler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4'ten elde edilen verilere göre yöneticilerin uyumluluk açısından yeterli olma durumları ile diğer kişilerin fikirlerini alma, onların problemlerini fark etme ve onlara yardım etme ve onları gelişmelerden haberdar etme davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerine göre uyumluluk yeterlilikleri ne kadar yüksek ise bilgilendirme amaçlı iletişim araçlarının sürekli kullanımı da o ölçüde artmaktadır. İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması durumu ile uyumluluk yeterliliği arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifade ile yöneticilerin uyum konusunda yeterlilikleri arttıkça örgüt içinde iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar azalmaktadır. Bunun yanında yöneticiler ne kadar uyumlu ve iyimser olursa, örgütte değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunması durumu da o ölçüde artmaktadır. Öte yandan çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu da yöneticilerin uyumlu olma becerileri arttıkça azalmaktadır. Bir başka ifade ile uyumluluk becerisi arttıkça kızgınlığı sözle ifade etme durumu

azalmaktadır. Yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması durumu ile uyumluluk yeterliliği arasında da olumlu korelasyon söz konusudur. Yöneticilerin uyumluluk becerileri arttıkça, yöneticilerin beraber çalıştıkları kişilerin performanslarına ilişkin bilgilerinin de arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 5'te ise yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin diğerlerinin değerlendirmeleri ve örgütsel iletişim öğeleri arasındaki ilişki incelenmektedir.

Araştırmadaki katılımcıların yöneticileri ile ilgili değerlendirmelerine dayanan çizelgedeki veriler ışığında, örgütte yöneticilerin başarı odaklı olma, iyimserlik ilgili becerileri arttıkça örgütte yüz yüze iletişim imkanları da o ölçüde artmaktadır. Değerlendiricilere göre yöneticilerin başarı odaklı olma, uyumluluk, yeterlilikleri arttıkça örgütte beraber çalıştıkları kişilerin problemlerinin fark edilmesi ve onlara yardım edilme durumu da artış göstermektedir. Diğer taraftan değerlendiricilere göre yöneticilerin, başarı odaklı olma ve iyimserlik duygusal yeterlilikleri geliştikçe yöneticiler beraber çalıştıkları kişilerin fikirlerine daha çok başvurmaktalardır. Başarı odaklı olma, açıklık yeterlilikleri azaldıkça, problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesi konusunda yaşanan olumsuzluklar artmaktadır. Ek olarak, yöneticilerin başarı odaklı olma, açıklık, becerileri geliştikçe, problemlerin ve görüşlerin yöneticilere iletilmesinde sorunlar da o oranda azalmaktadır.

Tablodaki verilere göre değişkenler arası görülen olumlu korelasyonların yanında, çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin doğrudan sözel olarak ifade edilmesi durumu ile iyimserlik arasında ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır.

Yöneticilere yönelik değerlendirmelerden elde edilen veriler doğrultusunda, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık, duygusal yeterlilikleri geliştikçe örgüt içerisinde çalışanlar arasında daha iyi bir bilgi alışverişi olmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin, başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık yeterlilikleri arttıkça, örgüt içerisinde değişik statü ve kademeye sahip bireylerin oluşturduğu çalışma gruplarının bulunma durumu da artmaktadır. Veriler doğrultusunda yöneticilerin, açıklık ile ilgili duygusal yeterlilikleri arttıkça özel günlerin daha çok hatırlandığı görülmektedir.

Bu duruma ek olarak, yöneticilerin başarı odaklı olma, iyimserlik, açıklık yeterliliklerindeki artış, yöneticilerin beraber çalıştığı

insanların performanslarıyla ilgili bilgedeki artışı beraberinde getirmektedir.

**Tablo 5.** Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Diğerlerinin Değerlendirmeleri ve Örgütsel İletişim Öğeleri

	Başarı odaklı olma	Uyumluluk	Duygusal özkontrol	İnisiyatif	İyimserlik	Açıklık
Yüz yüze iletişim imkânları	.212(*)	.159	.035	-.010	.242(*)	.124
Probleminin fark edilmesi ve yardım edilme durumu	.270(**)	.240(*)	.171	.033	.160	.159
kişilerin fikrinin alınması	.282(**)	.203	.036	.030	.228(*)	.186
İşlerin yazılı olarak iletilmesi	.146	.040	.039	-.067	.161	.040
Gelişmelerden haberdar edilmesi	.176	.114	.037	-.019	.177	.115
Resmi olmayan kanallardan edinilen bilgilerin çokluğu	-.052	.042	.032	.066	.059	.045
Problemlerin yöneticilere iletilmesinde sorun yaşanması	-.248(*)	-.084	-.113	.051	-.137	-.261(*)
Yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesi	.198	.016	-.090	-.155	.150	.071
İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması	-.099	-.026	.028	.086	.037	-.094
İletişim araçlarının sürekli kullanılması	.165	.115	.002	.005	.112	.119
Mesai dışında da görüşme imkanının bulunması	.067	.038	.072	-.009	-.047	.092
İstenenlerin doğrudan o işi yapacak kişinin üst makamına iletilmesi	.044	.049	.037	-.018	-.001	.092
Çalışanlara olan kızgınlık ifadesinin öğrudan sözel olarak ifade edilmesi	-.154	-.116	-.158	-.085	-.305(**)	-.196
İyi bir bilgi alışverişinin bulunması	.272(**)	.202	-.065	-.011	.322(**)	.249(*)
Değişik çalışma gruplarının bulunması	.255(*)	.273(**)	-.065	.073	.258(*)	.248(*)
Çalışanların özel günlerinin hatırlanması	.133	.062	-.029	-.066	.072	.250(*)
Yöneticilerin performansla ilgili yeterli bilgiye sahip olması	.302(**)	.202	.041	.058	.312(**)	.461(**)
Ast üst ilişkilerinde resmiyet olması	.103	-.041	.112	-.197	.054	-.072
Yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alışması	.186	.040	-.138	-.086	.163	.190
Bürokratik engellerin işleri yavaşlatması	.027	.115	-.077	.070	-.006	-.033

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

## SONUÇ

Örgütsel iletişim sürecinde gerek bireyleri ortak hedef konusunda bilgilendirmek, gerek bahsedilen hedefin diğer bireyler tarafından da sahiplenilmesi adına iletişimi örgüt bünyesinde sağlıklı kılmak önemlidir. Bu bağlamda örgüt-

lerde duyguların iletişim sürecine olan etkisinden yola çıkarak yöneticilerin iletişime yönelik fiziksel ortam ile birlikte duygusal ortamı da düzenlemeleri gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler örgüt içerisindeki iletişim sürecinde ve iletişimin kalitesinin

belirlenmesinde yöneticilerin özyönetim ile ilgili duygusal yeterliliklerinin etkin rol oynadıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda tüm örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların duygusal yeterliliklerini geliştirme adına yeni düzenlemeler yapılmasının faydalı olacağı görülmektedir.

Genel kanı olarak yöneticiler açısından duygularının saklanması bir beceri olarak algılanmaktadır. Aksine yöneticilerin duygularını en iyi şekilde ifade edip iletişim sürecinde gerek sözel gerekse sözsüz bir şekilde bu durumu ifade edebilmeleri önemli bir yöneticilik becerisidir. Kontrol edilemeyen duygular gerçek bilgileri alma olasılığını azaltmaktadır. Çoğunlukla yönetim tarafından alınan ve örgütlerin tümünü ilgilendiren önemli kararların temeli duygulara dayanmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin kendi duygusal yeterlilikleri ile ilgili bilinç düzeylerini arttırmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda duyguları tanımlayıcı ve uygun ifade biçimlerini ortaya koyan çalışma gruplarının oluşturulması, yönetici ve çalışanlara duygu ifadelerine yönelik geri bildirimlerde bulunulması gerekmektedir.

Sonuç olarak kendi duygularını fark edemeyen onları bastırıp etkin şekilde yönetemeyen yöneticilerin örgütlerindeki iletişimi de yönetmede zorluk yaşayacakları düşünülmektedir. Araştırma verilerinden elde edilenler yöneticilerin kendilerini beraber çalıştıkları bireylerden farklı olarak daha öznel bir şekilde daha yeterli olarak değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu süreçte duyguları iyi bir şekilde yönetebilmek adına iletişim sürecinde yöneticilerin beraber çalıştığı ast ve eş konumdaki çalışma arkadaşlarından gelecek geri bildirimleri daha iyi analiz etmeleri, duygularını etkin şekilde yönetme yeterliliklerini geliştirmede işlerini kolaylaştıracaktır.

#### KAYNAKLAR

Akın M (2004) İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, AÜ Sos. Bil. Enst., Eskişehir.

Barsade S G (2002) The Ripple Effect, Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior, Administrative Science Quarterly, 47, 644-675.

Baumeister R F, Muraven M, ve Tice D M (2000) Ego Depletion, A Resource Model of Volition, Self Regulation, and Controlled Processing. Social Cognition 18, pp.130-150.

Boyatzis R (1982) The Competent Manager: A Theory of Effective Performance, John Wiley & Sons., New York.

Boyatzis R, Goleman D ve Rhee K S (2000) Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI), In The Handbook of Emotional Intelligence. (ed) Reuven Bar-on James D A Parker, p. 343-363.

Can H, Aşan Ö ve Aydın E M (2006) Örgütsel Davranış, Arıkan Yayınları, İstanbul.

Covey S R (2004) Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı - Kişisel değişim için Altın Kurallar, Gönül Suveren ve Osman Deniztekin (çev), 25. Basım. Varlık Yayınları, İstanbul.

Feldman D A (1999) The Handbook of Emotionally Intelligent Leadership-Inspiring Others to Achieve Results, Leadership Performance Solutions Pres, Virginia.

Goleman D (2000) İş Başında Duygusal Zekâ, Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman D, Boyatzis R ve Mckee A (2002) Yeni Liderler, Filiz Nayır ve Osman Deniztekin (çev), Varlık Yayınları, İstanbul.

Kakabadse A, Bank J ve Vinnicombe S (2004) Working in Organisations, Second Edition. Gower Publishing, Burlington, USA.

Koçel T (2003) İşletme Yöneticiliği. 9. baskı Beta Basım Yayın, İstanbul.

Kreitner R, Kinicki A ve Buelens M (2002) Organizational Behaviour. Second European Edition, McGraw Hill Publishing Company, New York.

Luthans F (2002) Organizational Behavior, Ninth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.

Nakip M (2003) Pazarlama Araştırmaları, Seçkin Yayınları, Ankara.

Stein S J ve Book H E (2003) Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, Müjde Işık (çev), Özgür Yayınları, İstanbul.

Smigla J E ve Pastoria G (2000) The CPA Journal, 70 (6).

Toktamışoğlu M (2003) Aklın Öteki Sesi- Duygusal Zekayla Başarı, Kapital Yayınları, İstanbul.

Tucker M L, McCarthy A M ve Benton D A (2002) The Human Challenge: Managing Yourself, 7th ed, Prentice Hall, New Jersey.

Tuna Y (2008) Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri, Doktora Tezi, AÜ Sos. Bil. Enst., Eskişehir.

Ural A (2001) Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Derg, 3 (2).