



MECMUA

ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Güz 2018, Yıl: 3, Sayı: 6, ss. 22-34

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.32579/mecmua.493615>

Araştırma Makalesi / Research Article

Yayın Süreci / Publication Process


Yükleme Tarihi: 07.12.2018 / Kabul Tarihi: 10.12.2018

Abdulkadir ERTAŞ¹

DUYGUSAL ZEKÂNIN PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNE ETKİSİ

Öz

Güçlendirme, onlara daha fazla özgürlük, fırsat, otorite ve sorumluluk kazandıran içsel motivasyon uygulamalarından oluşur ve yönetsel uygulamalarda çalışanlara daha fazla ses verebilmek için onlara şirket içinde daha aktif bir rol verir. Güçlendirmenin örgütsel anlamda genişletilmesi için çalışanların diğer çalışanlarla birlikte hareket etmeleri sağlanmalıdır. Bu noktada duygusal zekâ kavramı devreye giriyor. Burada güçlendirmenin duygusal yönü önemli bir rol oynamış ve duyguların değeri üzerinde etki oluşturmuştur. Çünkü duygusal zekâ, bireyleri diğer bireylerle duygu, düşünce, tutum ve davranış açısından uyumlu hale getiren bir faktördür. Çalışanların organizasyonda kalabilmeleri ve ilerlemelerini gösterebilmeleri için duygusal zekâ ve personelin güçlendirilmesinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Güçlendirilmiş çalışanların sahip olduğu olumlu duygu, çalışanlara, özellikle “duygusal uyumsuzluk” yaşamadan önce, çalışanlara bazı yardımlarda bulunabilecekleri pozitif duygular yaratmaya yardımcı olacaktır. Temel olarak, çalışanların uygun duyguları yaratmak için belli bir duyguya sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların kendi güçlerini ve hizmet işlemindeki rollerinin önemini anlama ve hissetme şansı verilirse, gerekli duyguları yönetebilecekleri savunulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, literatürde oldukça az değinilmiş olan duygusal zekâ ve personeli güçlendirme kavramlarının bir arada incelenmesidir. Bu bağlamda, duygusal zekâ ve personelin güçlendirilmesi kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkide edinilen duygusal zekânın personelin güçlendirilmesi üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmeye çalışılmıştır.

¹  Öğr. Gör., Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, aertas@adiyaman.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Duygu, Duygusal Zekâ, Personel Güçlendirme, Çalışanlar, Yöneticiler.

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPOWERMENT

Abstract

Empowerment consists of intrinsic motivation practices that give them more freedom, opportunity, authority and responsibility and give them a more active role in the enterprise in order to give employees more voice in managerial practices. In order for the empowerment to be expanded in an organizational sense, it should be ensured that employees act together with other employees. At this point, the concept of emotional intelligence comes into play. That the emotional aspect of empowerment plays a significant role and has/gives impacts on the value of emotion. Because emotional intelligence is a factor that makes individuals compatible with other individuals in terms of feelings, thoughts, attitudes and behaviors. Emotional intelligence and staff empowerment are considered to play an important role in the fact that employees can stay in the organization and show progress. The positive feeling that is possessed by the empowered employee will help in generating positive feelings in employees where this could most likely offer some help to employees, especially before they experience 'emotional dissonance'. Essentially, employees need to engage in a certain degree of emotion in order to generate the appropriate feelings. Employees would be able to manage the required emotions if they are given a chance to facilitate and sense their own power and the significance of their role in the service transaction. The aim of this study is to examine emotional intelligence and empowerment together that have not been previously studied together in the literature. In this context, it has been tried to determine the relationship between the concepts of emotional intelligence and staff empowerment and to determine whether the emotional intelligence acquired in this relationship has an effect on personnel empowerment.

Keywords: Emotion, Emotional Intelligence, Empowerment, Employees, Managers.

Giriş

Araştırmacılar ve yönetim danışmanları, kurumlar için çalışma ekiplerinin önemini araştırdılar, son yıllarda birçok iddiada bulundular. Daha açık bir ifadeyle, ekiplerin çalışanların daha iyi performans göstermesi ya da örgütsel tepkisellik ve esneklik nedeniyle iş organizasyonları için daha iyi sonuçlara katkıda bulunduğu söylenmektedir. Bu faydalar genellikle takımların moral ve iş memnuniyeti gibi çalışan tutumları üzerindeki olumlu etkilerine ve ayrıca örgütsel bağlılığa dayandırılmaktadır. Hem endüstride çalışma ekiplerinin kullanımı hem de ekipler üzerindeki araştırmaların miktarı arttıkça, akademisyenler çalışanların güçlendirilmesine daha fazla önem vermiştir. Güçlendirme, çalışanları teşvik etmek ve yönetim desteği ile iş ile ilgili zorluklara cevap vermek için inisiyatif alan çalışanları kapsar. Sağlık hizmeti kapsamında yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatminini arttırmak için güçlendirmenin önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Erkutlu ve Chafra, 2012: 560-561). Güçlendirilmiş çalışanların, işin yürütülmesinde değişikliklere başlayarak sık sık sorunlarla ilgili olarak harekete geçtikleri ve çalışmalarının kalitesini arttırdıkları tespit edilmiştir (Gibson ve Vermeulen, 2003). Bu nedenle, çalışanların güçlendirilmesinin örgütün proaktif davranışını etkilemesi beklenmektedir.

İnsanlar, duygularını ve başkalarının duygularını anlama ve kontrol etme yeteneklerine göre değişir. Bu yeteneğin daha yüksek olduğu bireylerin daha "duygusal olarak zeki" olduğu



söylenir. Daha da önemlisi, duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olduğu kişilerin, kişilerarası ilişkiler kurma ve ilişki kurdukları kişilerden destek alma konusunda daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Birçok araştırmacı, liderlik sürecinde duyguların önemini ortaya koymaktadır. Bass (1990) duygusal olgunluk, yönetsel etkinlik ve yönetim gelişimi arasında bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmacılar, orta ve üst yönetim başarısızlığının bir numaralı yordayıcısının duygusal istikrarsızlık olduğunu ifade etmişlerdir. George (2000), duygusal zekâlı liderlerin zorlayıcı bir vizyon geliştirip iletişim kurma, kollektif coşku yaratma ve takipçilerinin duygularını anlayarak ve yöneterek etkileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Yukl (2002) duygusal olarak zeki insanları daha uyumlu insanlar olarak tanımlar, psikolojik olarak daha az rahatsız edilmiş, daha az savunmacı, daha fazla büyüme odaklı ve daha fazla öz-kontrollü olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekânın, üst düzey liderlerde ve yöneticilerin diğer kültürlerdeki etkinliklerinde başarı ve performansın bir göstergesi olduğu bulunmuştur. Goleman (1998), duygusal yeterliliği iş yerinde üstün performansa katkıda bulunmak için öğrenilebilecek bir yetenek olarak açıklamaktadır (Erkutlu ve Chafra, 2012: 563).

Yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olan liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını kabul edecek, onlara aktif olarak ilgi gösterecek ve duygusal durumlarındaki değişikliklere cevap verebileceklerdir. Buna ek olarak, takım çalışmasında olumlu sonuçlar için artan etkinlik ve uyumsuzlukların, astların kendi arasındaki çatışmayı destekleyici davranışlar sergilemeleri olasıdır. Güçlendirilmiş bir ekip sisteminde var olan yüksek düzeydeki liderlik desteği, büyük olasılıkla takım üyeleri arasında daha yüksek örgütsel bağlılık seviyelerine katkıda bulunacaktır. Duygusal zekânın, liderin izleyicinin başarı, büyüme ve gelişme yoluyla güçlendirme ihtiyacını karşılama yeteneği olan bireyselleştirilmiş ilginin liderlik özelliğini etkilediği bulunmuştur. Spreitzer, güçlendirmenin ekiplerin sürekli iyileştirme, çalışma süreçlerini gözden geçirme ve çalışma sorunlarına yenilikçi çözümler aramaya başladığı iş, yönetim ve organizasyonlara yönelik proaktif bir yönelime yol açtığını iddia etmiştir. Bu nedenle, duygusal zekânın personelin güçlendirilmesi ile proaktiflik arasındaki ilişkiyi yönlendirmesi beklenmektedir. (Erkutlu ve Chafra, 2012: 564).

Literatür Araştırması

Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, duyguyu tanımayı, duygu ve duygu ile ilgili bilgileri gerekçelendirmeyi ve duygusal bilgiyi genel sorun çözme yeteneğinin bir parçası olarak işlemeyi içerir. Duygunun tanınması, duygusal zekânın ampirik ölçümü için en iyi başlangıç noktası olabilir, çünkü birisinin ne yaşadığını tanımlamak için üzerinde anlaşmaya varılmış yollar vardır ve duyguları tanıma yeteneği, bir kişinin duygusal iyiliği için temeldir (Mayer ve Geher, 1996: 90). Goleman'a (2000) göre ise, bir kişinin kendi duygularının farkında olma, duygularını yönetebilme, kendine güven duyma, kendini harekete geçirebilme, başkalarının duygularının farkında olma, başkalarının duygularını yönetebilme ve onları harekete geçirebilme yeteneklerinin toplamıdır. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek insanlar, özel ve mesleki hayatlarını kendilerine kolaylaştırmışlardır. Çevresindekilerin ve kendi hislerinin farkında olmak, güncel yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilme potansiyelini artırmaktadır (Akbolat ve Işık, 2012: 110).

Duygusal zekânın beş önemli boyutu vardır. Kendi Duygularının Farkında Olma (Öz-bilinç), Başkalarının Duygularının Farkında Olma (Empati), Duyguların Kullanımı (Motivasyon), Kendi Duygularını Yönetebilme (Özdenetim) ve Kişilerarası İlişki/Sosyal Beceriler (Somuncuoğlu, 2005: 275).

Öz bilinç, duyguların yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki vermeye ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, fırtınalı duygular içinde bile kendine yönelik olabilmeyi sürdüren tarafsız bir haldir (Goleman, 2000: 66). Öz bilince sahip olan bir birey, özerk, kendi sınırından emin, hayata olumlu bir gözle bakabilen, kötü bir ruh



haline girdiğinde bile, bunu dert edip kafasına takmayan ve kısa bir süre içinde kendini bu durumdan kurtarabilen bir yapıya sahiptir. Sokrates'in "kendini bil" ifadesi duygusal zekânın bu temel taşına, yani kişinin duygularının farkında olabilmesine değinir (Doğan ve Demiral, 2007: 215).

Duygusal zekânın bu bileşeni üç yeterlikten meydana gelmektedir (Aslan, 2009:88):

- Duygusal Farkındalık: Kişinin kendi duygularını ve bunların etkilerini tanıması, bilmesi olarak ifade edilmektedir.

- Kendi Kendini Değerleme: Kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi anlamına gelmektedir.

- Kendine Güven: Kişinin kendine değer vermesi ve güçlü bir şekilde kapasitesine inanması ile ilgilidir.

Empati, biliş ve duygu bileşenlerinden oluşmaktadır. Karşımızdaki kişinin rolüne girerek onun ne düşündüğünü anlamamız, biliş nitelikli bir etkinlik iken, karşımızdakinin hissettiklerini hissetmemiz ise duygu nitelikli bir etkinliktir (Dökmen, 2005: 136). Empati-başkalarının duygularının farkında olma becerisine sahip bireyler, başkalarının bakış açılarını kavrayabilen, iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, dile getirilemeyen duyguları da sezebilen, ne zaman ve ne kadar konuşmaları gerektiğini bilen ve kendilerini başkalarının yerine koyarak, onları anlayabilen bireylerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 216-217).

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır (Genç, 2004: 234). Duygusal zekânın duyguların akılcı kullanımı olduğu düşünüldüğü zaman duygusal zekâ ve motivasyon arasındaki ilişki kolayca kavranabilir. Çünkü duygusal zekâ, bir kişinin zor şartlar altında bile motivasyonunu kaybetmeme ve tepkilerini kontrol edebilme, duygularını yönetebilme ve başkalarının duygularını anlayabilme yeteneklerinin toplamıdır (Akbolat ve Işık, 2012: 111).

Duyguları yönetebilme-Özdenetim, bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir. Bunun anlamı, bireylerin ne tutkularının kölesi olmaları, ne de duygularını bastırmalarıdır. Yani, duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilmektir (Doğan, 2005: 117). Amaç duyguları bastırmak değil, dengedir: Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklığa neden olabilirken; kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı bir hale gelebilmektedir (Goleman, 2000: 77). Bu özellik, duygusal zekânın kişiyi duygularının esiri olmaktan kurtaran sürekli bir iç konuşmasıdır. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir. Ancak, bazı bireyler bunları kontrol altına almayı başarabilmekte ve elverişli bir sekile dönüştürebilmektedir. Örneğin; duygularını yönetemeyen bir yönetici çalışanlarının kötü performansı karşısında kontrolünü kaybedip bağırabilir. Bunun yanında farklı bir yol tercih edip kötü performansın ardında yatan nedenleri araştıran bir yönetici ise duygularını yönetebilme konusunda yeteneklidir denilebilir (Doğan ve Demiral, 2007: 215).

Özdenetim, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmektir (Doğan, 2005: 117).

İnsan ilişkileri, karşı karşıya gelen bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek üzere karşılıklı etkileşimleridir. Sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Tetik ve Açıkgoz, 2013: 89). Kişiler arası ilişki becerisi ya da diğer deyişle sosyal beceriler, etkileme, iletişim kurma, değişim katalizörü olma, çatışmayı etkin yönetebilme, ilişki ağı kurabilme etkin ekip çalışması



yapabilme ve işbirliği becerilerini içermektedir. Sosyal beceri, kişinin başkalarıyla ilişkileri yürütebilme yeteneğidir (Aslan, 2009: 96).

Sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akılcıca okuyabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilmektedirler. Bu bireyler doğal liderlerdir, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebilir ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yönlentecek bir şekilde açıklayabilirler. (Doğan ve Demiral, 2007: 217).

Personel Güçlendirme

Güçlendirme, başkasına güç vermek demektir. Geleneksel kullanım olarak güç, otorite anlamına gelir. Güç, kapasiteyi tanımlamak için de kullanılır. Ek olarak, güç enerji demektir. Bu nedenle, enerji vermek için güçlendirme de kullanılır. Güçlendirme kavramı, motivasyon sürecinin bir ögesi olarak da ele alınmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

Güçlendirme kavramı bireylerin ve takımların yeteneklerini ve etkilerini geliştirme sürecidir (Erkutlu ve Chafra, 2012: 561). Burada güçlendirme bir eylem ve süreç olarak görülmüştür: yetkilendirilen kişiye / kişilere yetki verme faaliyeti, güç deneyimine yol açan bir süreç. Ayrıca ölçülebilen bilişler olarak kendini gösteren psikolojik bir durum olarak da düşünülmüştür (Menon, 2001: 157). Güçlendirmenin bir liderlik yaklaşımı ya da tarzı olarak ele alınmasını sağlayan çok yönlü araştırmalar da vardır. Güçlendirici liderlik tarzı, işin anlamlılığını arttıran, karar alma sürecine katılımı teşvik eden, yüksek performansa güven veren ve bürokratik engellerden bağımsızlık sağlayan liderlik davranışlarını içerir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 3).

Personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin inovasyon ve esnekliğine duyulan ihtiyaç nedeniyle, ilk 1980'lerde dillendirilmeye başlanılmasına rağmen 1990'larda ortaya çıkmıştır. 1990'dan sonra personelin güçlendirilmesindeki artan popülerlik nedeniyle bazı yazarlar 90'lı yıllar için "güçlendirme çağı" terimini kullanmışlardır. Çalışanların güçlenmesinin ilk ortaya çıkmasının, üretimdeki düşüşün önlenmesi ya da sağlık ve sosyal sorunların çözümünden ziyade, üretimde verimliliği nasıl artırabileceğimiz konusundaki tartışmaların bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve başkalaşım geçirdiği ileri sürülmektedir. Personel güçlendirmesi, küresel değişimin ve rekabetin ortaya çıktığı veya önemini artırdığı yeni bir yönetim anlayışıdır. (Çuhadar, 2005: 1).

Araştırmacılar, çalışanların güçlendirilmesinin anlamı konusunda hemfikir değiller (Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 2). Literatürde, psikolojik ve yönetsel bir yaklaşım olmak üzere iki ayrı teorik bakış açısı ortaya çıkmıştır. Güçlendirme üzerine yapılan bir takım araştırmalar, güçlendirmenin psikolojik bir süreç olarak ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır (Menon, 2001: 157). Psikolojik bir bakış açısıyla, güçlendirme, bir akıl durumuna benzer bir motivasyon yapısıdır. Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi Bandura'nın (1986) öz-yeterlilik beklentisi kavramını yansıtarak, performans gösterme kabiliyetine olan inancı olarak tanımladılar. Bu kavramsallaştırmaya dayanan Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, içsel görev motivasyonunun yükselmiş bir düzeyi olarak veya dört görev değerlendirmesinde (görev, yeterlilik, anlamlılık ve seçim) açıkça görüldüğü gibi bir göreve içsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Bir çalışanın bu görevin dört yönünün olumlu değerlendirmesini yaptığı ölçüde, daha fazla içsel görev motivasyonu hissedecek ve güçlendirilecektir. Spreitzer (1995, 1996), çalışanın güçlendirilmesini, işe yönelik pasif bir yönelmeden ziyade aktif olan, dört bilişten (anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki) oluşan dört boyutlu motive edici bir yapı olarak tanımlamıştır (Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 2).

Personeli güçlendirme ile ilgili bir başka açıklamada, çalışanların güçlendirilmesi hem bilişsel bir durum hem de yönetsel bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Psikolojik bir



bakış açısıyla, çalışanların güçlendirilmesi, bir kimsenin bir görevi yerine getirme kabiliyetine güçlü bir şekilde inandığı ya da daha yüksek bir içsel görev motivasyonu seviyesine ulaştığı bir durumdur. Spreitzer (1995), çalışanın güçlendirilmesini, işe yönelik pasif oryantasyondan ziyade aktif olarak yansıtan dört bilişten (anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki) oluşan dört boyutlu bir motivasyon yapısı olarak tanımlamıştır. Alternatif olarak, yönetsel bir bakış açısından, çalışanların güçlendirilmesi, bilgi, kaynak, ödül ve otoriteyi daha düşük düzeyde çalışanlarla paylaşmayı amaçlayan yönetsel davranış veya uygulamaları tanımlar. Örneğin Kanter (1979), yöneticilerin çalışanlarına üç güç kaynağına erişebilmelerini sağlayan bir süreç olarak güçlendirmeyi görmüştür: temel kaynaklar, bilgi ve geri bildirim tedariki ve harekete geçme desteği ve otoritesidir. Arnold ve diğerleri (2000) için, güçlendirici bir liderlik tarzı, işin anlamlılığını arttıran, karar alma sürecine katılımı güçlendiren, yüksek performansta özgüven ifade eden ve bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlayan davranışları içerir. Ahearne ve diğerleri (2005) için, güçlendirici liderlik, karar verme, koçluk oluşturma, bilgilendirme ve başkalarına karşı ilgi gösterme konularında diğer kişileri içeren örnek teşkil etmeyi gerektirir (Kim ve Fernandez, 2015: 2-3).

Güçlendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri (Çavuş ve Akgemci, 2008: 230):

- 1- Küreselleşmenin ve rekabetin hızla artmasıyla birlikte, rekabette yeniliklere daha fazla ihtiyaç duyulmakta ve inovasyona sahip olanlar daha fazla özgürlüğe ihtiyaç duymaktadır.
- 2- Yöneticiler, rekabet gücündeki hızlı artışla birlikte, üretkenliği artırmak için kararlarına daha fazla katkıda bulunmaları gerektiğini düşünmektedir.
- 3- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- 4- Yüksek performans gücüne sahip bir öğrenen organizasyon oluşturma ihtiyacı.

Personel güçlendirme; çalışanların motive olduklarını hissetmelerine, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerini arttırmaya, inisiyatiflerini kullanarak harekete geçmelerine, olayları kontrol edebileceklerine, uygun ve anlamlı bulduğu işleri yapabileceklerine inanmaları için uygulama ve koşulları ifade eder. Günümüzde, işletmelerin rekabetçi bir iş ortamında hedeflerine ulaşmak için performanslarını yükseltmeleri ve kalifiye eleman bulundurmaları gerekmektedir (Koçel, 2014: 476).

Personelin güçlendirilmesi, kurumda karar verme sürecinin yerleştirilmesidir, böylece yöneticiler, personele daha fazla özerklik ve takdir yetkisi verirler. İşgücünün güçlendirilmesini ölçmek için, işletmenin stratejik hedefleri ve bireysel hedefleri birbiriyle ilişkili olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle ilişkilendirildiğinde, alt kademede olanlar bunu uygulamalıdır (Ettore, 1997: 11). Bu nedenle, güçlendirme, çalışanların yeteneklerine olan güvene dayanmaktadır. Bunun da ötesinde, kişinin kendi yeteneğine güvenmesi gerekir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerine ek olarak, çalışma grupları kurarak yöneticiler ve çalışma grupları arasındaki iş birliğinin gerçekleşmesidir (Çavuş, 2008: 1290).

Literatürde personel güçlendirmenin dört boyutundan söz edilmektedir. Bunlar; anlam, etki, öz yeterlilik ve seçimdir.

Anlam, iş gören açısından yaptığı işin anlamlı olması personeli güçlendirmenin en önemli boyutlarından biridir. Çalışanların değer sistemleri ile yaptıkları işler ne kadar uyumlu olursa, personeli güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışır. İşin anlamına bağlı olarak, çalışanlar işlerinden memnunlar, işlerini yapıyorlar; bu da personelin ve dolayısıyla organizasyonun güçlendirilmesinin etkinliğini artırır. Çoğu insan, yaptığımız işin bizi mutlu etmesi gerektiğini paylaşır (Botton, 2008). Yapılan işin gerekleri ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin birey için anlamı artar. Anlam, bireyin kendi standartları ile görev hedeflerinin değeri arasındaki ilişkiyi ifade eder.



Çalışan açısından düşük seviyedeki anlamlılık, çalışanların ilgisiz hissetmesine ve önemli olaylara bağlı kalmamasına ve duyarsız kalmasına neden olmaktadır. Tersine, yüksek derecede anlamlılık, enerjinin yoğunlaşmasına, katılımına ve yoğunlaşmasına yol açar (Çöl, 2008: 37).

Etki, görevin amacına ulaşmasında "fark yaratmanın" mümkün olduğunu belirtmektedir (Bolat, 2008). Bireyin stratejik, yönetsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme derecesidir. Başka bir ifadeyle, bireyin örgütsel sonuçlara ilişkin kontrol duygusunu ifade eder (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Günümüzde insanlar örgütlerin çalışmalarına katılmayı istemekte ve yetenek ve becerilerinin etkili bir şekilde kullanılmasını beklemektedir (Keçecioğlu, 2002). Faaliyetlerinin bir hedefe ulaşmada sistemi etkileyebileceğine inananlar, kendilerini daha güçlü hissederler.

Öz-yeterlik, bir kişinin görev ve faaliyetlerini ustaca yerine getirme yeteneğine sahip olduğuna inancın ifadesidir (Bolat, 2008). Yetkinlikler, bir çalışanın sahip olduğu ve gelecekte sahip olabileceği bilgi, beceri ve deneyimlerin toplamıdır. Yeterlilik ayrıca bu niteliklerin kullanımına yönelik olumlu bir zihinsel tutum içerir. Gelecekte bir kuruluşun sahip olmak istediği kişilerin eğitim, gelişim ve koçluk ihtiyaçlarını ve kalitesini belirler (Barutçugil, 2006). Bireyin yetersiz hissettiği veya yeteneklerine güvenmediği gerçeği, personelin güçlendirilmesinin etkinliğini azaltır.

Seçim, eylemlerinin kontrolü için bireyin sorumluluğunu içerir. Seçim algısı daha fazla esneklik, inisiyatif, üstesinden gelmek için zorluklar ve öz düzenleme sağlar. Aksine, bir kişi kendini olayların kontrolü altında hissederse, gerginlik, olumsuz duygular ve benlik saygısı azalır (Bolat, 2008). Seçim, bireyin aktiviteyi başlatma, sürdürme ve kontrol etme yeteneği ile ilgilidir. İş davranışlarını ve süreçlerini başlatma ve sürdürme üzerindeki özerkliği; örneğin iş yapma yöntemleri, hızı ve gösterilen çaba konusunda kararlar alabilme durumunu ifade eder (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Çalışanın seçim yapma hakkı olması, faaliyetlerin merkezinde kendini hissettirir. Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi ve inisiyatif kullanıp onlara özgürlük vererek izin vermesi, çalışanların kendilerini seçme şansını arttırmaktadır. Çalışanların karar alma sürecine katılımını sağlamak ve onlara kendi işlerinde özerklik vererek deneyimlerini artırma fırsatı vermek, potansiyellerini ortaya koymak ve kendilerini geliştirmek açısından önemlidir. Çalışanlarını çalışmalarıyla ilgili gerekli konularda bilgilendirmek, ilgilerini göstermek ve verdikleri kararların gerekçelerini açıklamak, işlerinde doğru kararları vermelerini sağlamak, motivasyonlarını arttırmak ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Duygusal Zekâ Ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Çalışanların güçlendirilmesi, işletmeye olan bağlılık duygusunu artıran önemli bir kavramdır. Bu nedenle, özerk çalışma grupları, kalite çemberleri, öneri şemaları, iş zenginleştirme, ortak danışma, çalışanların ortak sahiplik ve iletişim programları gibi bir dizi girişim, örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesinde kilit rol üstlenerek çalışanlara sunulabilir. Güçlendirme, güçlendirmeyi duygusal bir seviyede tutan çalışma düzenlemeleri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, çalışanlara bazı kararlar verebilmeleri, işlerini kontrol altına alabilmeleri ve daha büyük bir coşku verebilmeleri için uygulamaya konan çeşitli güçlendirme biçimleri, ihtiyaç duyulan duygunun düzgün bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamakla birlikte sahiplenme duygusunun artmasına da yardımcı olacaktır. Geçmişteki araştırmalardan elde edilen bulgular, işletmelerin çalışanlara daha fazla esneklik sağlayarak ve daha fazla enlem sunarak, duygularını uygun şekilde yönetmelerine yardımcı olmak için hizmet işlerini zenginleştirilmesi gerektiğini önermektedir (Aziz, 2008: 241).

Duygusal zekânın yönetim yazınında ilgi görmesiyle birlikte, yönetici, çalışan, lider ve liderlik süreci ile duygusal zekâ arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da hız kazanmıştır. Özellikle duygusal zekânın, bireylerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zekâ gibi faktörlerden farklı olarak geliştirebilir olması liderlikle ilişkisini daha da



önemli kılmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008). Bunun yanı sıra birçok araştırmacı, duygusal zekânın yönetim ve liderlik sürecinde önemli bir işlevi olduğunu düşünmektedir. Örneğin; duygusal zekâ ve liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, iyi ruh haline sahip yöneticilerin ve liderlerin yaratıcılık konusunda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (George, 2000). Bass (1999) ise bir yöneticinin ve liderin çalışanlara ilham verme ve iletişim kurma sürecinde, hem çoklu zekâ, hem de duygusal zekâ yeteneklerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Caruso, Mayer ve Salovey (2002) de duygusal zekânın yöneticinin ve liderin iletişim yeteneklerinin temeli olduğunu belirtmektedir (Mandell and Pherwani, 2003).

Gerçekten de yüksek duygusal zekâya sahip yöneticilerin ve liderlerin birçok nedenden dolayı personeli güçlendirme özellikleri gösterebilecekleri söylenebilir. Örneğin; yöneticilerin öz farkındalık düzeyleri yüksek olursa sağlam duygusal inançlara sahip olmaları ve çalışanlarını etkilemeleri mümkün olacaktır. Eğer yöneticiler zorluklar karşısında kendilerine güvendikleri, sabırlı ve azimli davrandıkları zaman çalışanlarını motive etmeleri ve onlara ilham vermeleri mümkün olacaktır. Yöneticiler ve liderlerin çalışanlarıyla olan ilişkisinin diğer önemli süreci de iletişim sürecidir. Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler ve liderler çalışanların ihtiyaçlarını anlar ve onları dikkate alır. İletişim sürecinde duygularını ve beden dilini yoğun olarak kullanır. Özellikle iletişim yetenekleri, yöneticilerin çalışanlarını etkilemede kullandığı en önemli araçlardan birisidir. Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından birisi de güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi olduğu için duygusal zekâ ile personeli güçlendirme arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer yandan, duyguların problem çözme aşamasını kolaylaştırdığı ve bu özelliklere sahip olan yöneticilerin ve liderlerin iş ortamında çalışanların duygularını daha rahat anlayabildikleri, hem kendi hem de çalışanların negatif ve pozitif duygularını yönetebildikleri yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Sosik and Megerian, 1999).

Personelini güçlendiren yöneticiler ve liderler onların kurum içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanabilirler. Literatürde yetkilendirmek, güçlendirmek olarak ele alınan Personel Güçlendirme kavramı iş ortamında çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini ya da daha değerli hissetmesini sağlayacak uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar sayesinde gerek çalışan gerekse de organizasyon oldukça önemli kazanımlar elde etmektedir. Çalışanlarını doğru bir şekilde güçlendirmek için yöneticilerin duygusal zekâ bileşenlerine ihtiyaçları vardır. Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt ve orta düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Bunu yanında üst düzey çalışanlar, yani yöneticiler de, çalışanların her yaptıkları işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını işletmenin vizyon, misyon ya da stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştirebileceklerine ayırabileceklerdir.

Duygusal Zekâ yetkinlikleri, insanları stresli bir durumdan yenilenme durumuna geçirmek için kullanılır. Projede sürdürülebilir bir değişimi teşvik etmek ve beslemek için proje liderleri: kendilerini ve duygularını anlamalı, süreci tetiklemek için doğru anı bulmalı, örgütün amaçlarını projenin amacı ve her takım üyesinin amacı ile ortak noktada buluşturmalı ve kişinin bir öğrenme gündemi oluşturmasına yardımcı olmalıdır. Bazen duygusal zekâ yeterliliklerini kullanarak hangisinin önemli olduğunu ve iyileştirilmesi gerektiğini keşfetmek için ilişkilerimizi haritalamak çok önemlidir (Maritato, 2014).

Duygusal zekâ boyutlarından başkalarının duygularının farkında olma ile personeli güçlendirmenin boyutlarından anlam, yetenek ve etki arasında da bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yapılan işin gerekleri ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin birey için anlamı artar (Çöl, 2008). Bu durumun farkında olan yönetici ve lider, bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşmasını sağlar. Bu nedenle, başkalarının duygularının farkındalık boyutu ile anlam boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışmalarının kurumun önemli sonuçları üzerinde yarattığı etkinin farkında olan çalışanlar ve faaliyetlerinin bir amaca ulaşmada sistemi etkileyebileceğine



inanılan çalışanlar kendilerini daha güçlü hissediler. Yetenek, çalışanın işini yapabileceğine inanmaktır. Çalışanlarının duygularının farkında olan bir yönetici ve lider çalışanın kendini yeterli hissetmesini ve performans yeteneklerine güvenmesini sağlayacaktır. Çünkü kendi içinde yetersizlik hissi, yani yeteneklerine güvenmemesi, personel güçlendirmenin etkinliğini azaltmaktadır (Spreitzer vd, 1997).

Birçok işveren, yönetim tarzlarını çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlı olarak değiştirmiştir. Bunun bir yolu, çalışanlara bütünsel olarak bakmak ve bireysel ihtiyaçlarını ve isteklerini desteklemek olmuştur. İşverenler çalışanların her zaman duygusal ihtiyaçlarını desteklememiştir. Ayrıca liderler, liderliklerinin etkinliğini arttırmak için kişisel inançlarını, değerlerini ve standartlarını değiştirdiler. Bir liderin duyguların dönüştürüldüğü ve düzenlendiği alanları belirlediğinde, çalışanların desteklendiğini ve güçlendirildiğini görmüştür. Destek ve güçlendirme, bireysel durumları için çalışan, dürüstlük ve sebat ve şefkat için empati şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir yöneticinin, bir çalışana olaylara nasıl yaklaşılacağı konusunda karar vermesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Duygusal zekâ bilinci, artan öz farkındalık, performans, motivasyon ve güçlendirme ile bağlantılıdır. Yöneticiler, çalışanların kendileriyle ortak değerleri paylaşan diğer çalışanları tanımalarına yardımcı olarak duygusal zekâyı modellemek ve çalışanları güçlendirmek için grup egzersizlerini kullanmayı seçmeli ve tüm organizasyonu etkileyen ortak konularda iletişimi sağlamalıdır (Gardenhour, 2008:23-24).

Yöneticiler artık çalışanların sesini duymaktan daha fazlasını yapmalılar. Ayrıca çalışanları yalnızca fikirlerini ifade etmeleri için değil, aynı zamanda bunları uygulamaya aktarmak için de teşvik etmelidirler (Doğan, 2003). Duygusal zekânın başka bir boyutu olan kişilerarası ilişki/sosyal beceriye sahip olan bir lider, izleyicilerini etkilemede bu bilinci kullanacaktır (Aslan, 2009). Liderlerin güven kazanma yollarından biri de, kolektif, sözü edilemeyen hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara zımnen gösteren davranışlarda bulunmaktır. Yani lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır (Goleman, 2000: 235). Personelin güçlendirilmesinde iletişim kanallarının artırılması ve yüz yüze iletişimin önündeki tüm engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Ataman, 2001). Yöneticilerin başarısında ve organizasyonların etkinliğinde iletişimin rolü çok önemlidir. Bilgi çağındaki bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bilgi paylaşımını önemli hale getirmiştir. Bilginin paylaşımı sadece iletişim yoluyla gerçekleşir. İş hayatına ilişkin farklı düzeylerde yapılan bir çalışma, yöneticilerin iletişim faaliyetleri için zamanlarının %75'i ile %95'ini ayırmaları gerektiğini ortaya koymuştur (Ertürk, 2001). Bu önem, personel güçlendirmede daha artmaktadır. Dolayısıyla duygusal zekâ ile personel güçlendirme arasında bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz.

Sonuç

Ampirik çalışmalar, çalışanların güçlendirilmesinin verimlilik ve performansla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü sosyal bir varlık olan insanların, iş hayatında diğer çalışanlar ile etkileşimlerinin olumlu bir hal alması için duygusal zekâ açısından olumlu değerlere sahip olması gerekmektedir. Aksi halde bireysel çalışmalar işletme yapısına yansımamaktadır. Ayrıca, akademisyenler çalışanların güçlendirilmesinin işle ilgili tutumlar üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Ampirik bulgular, çalışanların güçlendirilmesinin yenilikçilik, örgütsel bağlılık motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer çalışmalar, çalışanların yetkilendirilmesi ve iş doyumu arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. İş tatmini, yönetim bilimleri tarafından çalışılan işle ilgili tutumların birçoğunu kapsayan, nomoloji ağında merkezi bir konuma sahiptir. Ampirik kanıtlar, iş tatmininin, ciroya olumsuz etki eden ve performansla olumlu ilişkili çeşitli örgütsel bağlılık biçimleri ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 3). Sonuç olarak, çalışanlar ne kadar güçlendiyse, o kadar az duygusal emek onlar tarafından karşılanacaktır. Bu, daha fazla iş tatmini ve müşteri için daha olumlu etki ile birlikte daha iyi organizasyonel etkinliğe katkıda bulunacaktır (Aziz, 2008: 241).



Birçok ampirik çalışma, çoğu zaman duygusal bağlılığa odaklanan örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Çalışanların güçlendirilmesinin, bireylerin organizasyona olan bağlılığını artırdığı bulunmuştur. Çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı artırır, çünkü güçlendirilmiş çalışanlar, katkılarının kuruluş tarafından daha değerli ve desteklendiğine ve kuruluşun katılımı için daha fazla yatırım yaptığını düşünür. Organizasyona duygusal olarak bağlı olma, aidiyet duygusu hissetme ve kurumun hedefleri ve değerleri ile özdeşleşme olasılıkları daha yüksektir. Güçlendirme uygulamalarının çalışanların özerklik, yetkinlik ve bağlılık gereksinimlerini karşıladığı ve örgütsel aidiyet duygularına ve artan bağlılığa yol açtığı öne sürülmektedir. Güçlü bir bağlılığı olan çalışanlar, organizasyonlarının hedeflerine ulaşmasına ve organizasyona faydalı olan eylemlerde bulunmasına yardımcı olur (Kim ve Fernandez, 2015: 5).

Duygusal zekâ ve personeli güçlendirme kavramları birlikte ele alındığında, bu iki kavramın çalışanların başarısında ve ilerlemelerinde önemli bir rol oynayacağını söylemek mümkündür. Bu çalışmanın amacı, daha çok duygusal zekâyâ sahip çalışanların, diğer çalışanlara göre güçlendirmede daha başarılı olabileceği varsayımını tartışmaktır. Bu nedenle, personeli güçlendirme çalışmalarında duygusal zekâ öğelerinin dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü duygusal zekâ, bireyleri diğer bireylerle duygu, düşünce, tutum ve davranış açısından uyumlu hale getiren bir faktördür. Bu açıdan bakıldığında, personeli güçlendirme faaliyetlerinde önemli bir rol oynayacağını söylemek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, Mahmut; Işık, Oğuz (2012), “Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 32, Kütahya, 109-124.
- Arsantaş C. Cüneyt; Dursun, Meral (2008), “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, Eskişehir, 111–128.
- Aslan, Şebnem (2009), *Duygusal Zekâ Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik*, Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, Konya.
- Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Yayınları, İstanbul.
- Aziz, Yuhanis (2008). “The Effects of Emotional Dissonance and Employee’s Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction Perception: Customer Level Analysis”, *International Journal of Economics and Management*, 2(2), 237-258.
- Barutçugil, İsmet (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Bass, Bernard M. (1999), “On The Taming Of Carisma: A Reply To Janice Beyer”, *Leadership Quarterly*, 10(4), 541-553.
- Bolat, Tamer (2008), *Dönüştürücü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Botton, de Alain (2008), *Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı*, (Çev. Süha Sertabiboğlu), Sel Yayıncılık İstanbul.



- Çekmecelioğlu, Hülya; Eren, Erol (2007), “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, *Yönetim*, Cilt 18, Sayı 57, 13-25.
- Çavuş, Fedai Mustafa (2008), “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*. Cilt 3, Sayı 10, 1287-1300.
- Çavuş, Fedai Mustafa; Akgemci, Tahir (2008), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 20, 229-244.
- Çöl, Güner (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, İstanbul, 35-46.
- Çuhadar, Turan M. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Kayseri, 1-24.
- Doğan, Selen; Demiral, Özge (2007), “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 209-230.
- Doğan, Selen; Şahin, Faruk (2007), “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, Adana, 231-252.
- Doğan, Selen (2003), *Personel Güçlendirme-Empowerment*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Dökmen, Üstün (2005), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, 34. Baskı, İstanbul.
- Erkuş, Ahmet; Günlü, Ebru (2008), “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı2, 187-209.
- Erkutlu, Hakan; Chafra, Jamel (2012). “The Impact of Team Empowerment On Proactivity: The Moderating Roles of Leader's Emotional Intelligence and Proactive Personality”, *Journal of Health Organization and Management*, 26(5), 560-577.
- Ertürk, Mümin (2001), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ettore, Barbara (1997), “The Empowerment Gap: Hype vs Reality”, *Management Review*, 86(7), 10-14.
- Fernandez, Sergio; Moldogaziev, Tima (2013). “Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective”, *American Review of Public Administration*, 20(10), 1-27.
- Gardenhour, Corey (2008). “Teachers’ Perceptions of Empowerment in Their Work Environments as Measured by The Psychological Empowerment



- Instrument”, East Tennessee State University, ProQuest Dissertations Publishing, Doctoral Dissertation, Tennessee.
- Genç, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- George, M. Jennifer (2000). “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gibson, Cristina; Vermeulen, Freek (2003), “A. Healthy Divide: Subgroups As A Stimulus For Team Learning Behavior”, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- Goleman, Daniel (2000), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çev. Handan Balkara), Varlık Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Karakaş, Ayhan (2014). “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, Diyarbakır, 79-105.
- Keçecioglu, Tamer (2002), *Takım Kimyası ve Mimarisi*, Literatür Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Kim, Young Sun; Fernandez, Sergio (2015). Employee Empowerment and Turnover Intention in The U.S. Federal Bureaucracy, *American Review of Public Administration*, 1-19.
- Koçel, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 15. Baskı, İstanbul.
- Maritato, Michele (2014). “Empower Your Team Through Emotional Intelligence”, PMI® Global Congress 2014—EMEA, Dubai, United Arab Emirates, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Mandell, Barbara and Pherwani, Shilpa (2003), “Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison”, *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Mayer D. John; Geher, Glenn, (1996), “Emotional Intelligence and The Identification of Emotion”, *Intelligence*, 22(2), 89-113.
- Mayer D. John, Salovey Peter, Caruso R. David, Sitarenios Gill (2001), Emotional Intelligence As A Standart Intelligence, *American Psychological Association*, 1(3), 232-242.
- Menon, T. Sanjay (2001). “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach”, *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Muchechetera Catherine, Ganesh Lakshmanan, Karambwe Silas (2014). “Effect of Emotional Intelligence on Empowerment of Business Leaders in Zimbabwe”, *International Journal of Science and Research*, ISSN: 2319-7064, 302-307.
- Pelit Elbeyi, Öztürk Yüksel, Arslantürk Yalçın (2011). “The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-803.



- Sosik, J. John; Megerian, E. Lara (1999), "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions". *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Sivanathan, Niroshaan; Fekken, Cynthia (2002), "Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 198-204.
- Somuncuoğlu, Demet (2005), "Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 11, 269-293.
- Spreitzer, Gretchen, Kizilos Mark, Nason W. Stephen (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, 23, 679 - 704.
- Tetik, Semra; Açıköz, Ayşen (2013), "Duygusal Zekâ Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", *Elektronik Journal of Vocational Colleges*, Cilt 3, Sayı 4, 87-97.
- Thomas, Kenneth; Velthouse, Betty (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol:15, No:4, pp.666-681.

