



Duygusal Zekâ ile Takım Roller Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Examining the Relationship Between Emotional Intelligence and Team Roles

Ali ACARAY¹
Ayşe GÜNSEL²
Serhat YAŞAR³

 <https://orcid.org/0000-0002-1002-9937>

 <https://orcid.org/0000-0002-4427-7322>

 <https://orcid.org/0000-0002-1070-2140>

ÖZET

Takım çalışması, takım üyeleri arasında tamamlayıcılık esasına dayalı bir işbirliğini gerektirmekte olup, bu işbirliği kapsamında üyeler farklı roller üstlenebilmektedir. Takım üyelerinin rolleri ve bu rollerin öncüllerine dair ilgili yazında henüz yeterli miktarda çalışma mevcut değildir. Bu çalışmanın amacı, takım üyelerinin duygusal zekâları ile takım çalışması kapsamında üstlendikleri rolleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın evrenini, Ankara'da kamu kuruluşlarında görev yapmış olup en az bir takım çalışması içerisinde yer almış çalışanlar oluşturmaktadır. Duygusal zekâ düzeyi ile takım rolleri arasındaki ilişkiyi test etmek üzere 80 adet orta kademe yönetici ve uzmandan toplanan veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın bulguları; duygusal zekâ ile kaynak-araştırmacı, takım işçisi, fabrika, koordinatör, tamamlayıcı-sonlandırıcı, uygulayıcı ve gözlemci-değerlendirici takım rolleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Takım Roller, Takım Çalışması

ABSTRACT

Team work requires cooperation amongst the team members based on complementarity. Within this cooperation, members may take different roles. There is not enough study related to the roles of team members and the antecedents of these roles in literature. The purpose of this study is to examine relationship between emotional intelligence and team members' roles. Population of this study is composed of public institutions employees located in Ankara who at least take a part in one teamwork. In order to test the relationships between emotional intelligence and team members' roles, data collected from 80 mid-managers or experts, is submitted to statistical analyses. The findings reveal that there are positive and significant relationships between emotional intelligence and (i) resource-investigator, (ii) team worker, (iii) plant, (iv) co-coordinator, (v) completer-finisher, (vi) implementer, (vii) monitor-evaluator roles.

Keywords: Emotional Intelligence, Team Roles, and Teamwork

1. GİRİŞ

Günümüzde etkili takımlar, örgütler için en temel iş birimi haline gelmektedir (Belbin, 1981; 1993). Takımlar, işleri sırayla ve ayrı ayrı gerçekleştiren bireylere nazaran, işbirliği içerisinde ve tamamlayıcılık esasıyla çalışan üyelerin oluşturduğu yapılar olup örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Takım temelli örgütler, birçok örgütün karşı karşıya kaldığı hızlı değişen ortama karşı yassı yapıları ile hızlı ve etkili bir

şekilde cevap vermektedir (Cohen ve Bailey, 1997). Aynı zamanda, daha güçlü bütünleşme potansiyeli geleneksel yapıdaki örgütlere nazaran daha yüksektir. Dolayısıyla takım başarısının ve üretkenliğinin sağlanması için de üyelerin entelektüel zekâları yanında duygusal zekâya da sahip olması (Reus ve Liu, 2004; Gujral ve Ahuja, 2011) üyelerin takım içinde kendilerinden beklenen rolleri sergileyebilmesi için gereklidir. Ayrıca çeşitli çalışmalarda, takım üyelerinin duygusal

¹Dr. Öğr., Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Rize, aliacaray@hotmail.com

²Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kocaeli, agnsel@gmail.com,

³Türk Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Ankara, serhatden38@gmail.com,

zekâsının geliştirilmesi ile takım başarısının artırılabilceği de ifade edilmektedir (Örn. Druskat ve Wolf, 2001; Jordan vd., 2002). Bu bağlamda ilgili yazında duyguların takımlardaki yayılımı, takım motivasyonu ve etkililiğine olan etkileri konusunda bir genel görüş birliğinin de mevcut olduğu görülmektedir (Druskat vd., 2017). Bulaşıcı olmaları nedeniyle (Barsade, 2002), takım üyeleri arasında gerçekleşen etkileşimler kapsamında duygular; hızla yayılabilmekte ve bu durum, ya bir zayıf işbirliğini ve düşük etkinliği yahut tam aksine destekleyici işbirliğini ve daha yüksek takım etkinliğini beraberinde getirebilmektedir (Druskat vd., 2017).

Takım çalışmasının görev boyutu ile birlikte sosyal-duygusal bir yanı söz konusudur. Takım performansı için hem göreve odaklanmak hem de uygun kişilerarası ilişkiler geliştirmek gerekmektedir. Belbin'in takım rolleri modeli (1981), bu iki boyutlu takım işleyişi için uygundur (Golonka ve Mojsa-Kaja, 2013). Takım rolü, üyenin "diğerlerine belirli bir biçimde davranma ve katkıda bulunma ve diğerleri ile ilişki kurma eğilimi" olarak tanımlanmaktadır (Belbin, 2015). Belbin'in takım rolleri sınıflandırması -kaynak-araştırmacı, takım işçisi, fabrika, koordinatör, tamamlayıcı-sonlandırıcı, şekillendirici, uygulayıcı, gözlemci-değerlendirici- üyelerin kişiliklerine, kritik düşünme yeteneklerine ve davranışlarına göre oluşturulmuştur (Aritzeta vd., 2007).

Duygusal zekâ, bireyin kendi ve diğerlerinin duygularının değerlendirme ve ifade etme, düzenleme ve kullanabilme ile ilgili bir zeka türünü olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1995). Bununla birlikte duygusal zekânın; Thorndike (1920) tarafından öne sürülen, insanları anlama ve yönetme yeteneğini ve insan ilişkilerinde rasyonel davranabilmeyi ifade eden "sosyal zeka" kavramı ile birlikte Gardner'ın (1983) çoklu zeka kuramında yer alan bireye dönük (intra personal) zeka olarak tanımladığı zeka alanlarını içerdiği kabul edilmektedir. Goleman'a (1995) göre ise duygusal zekâ, bireyin kendisi ve çevresindeki insanlarla arasındaki ilişkiyi şekillendirmekte olup; bireyin kendi duygularının farkında olması -öz farkındalık-, kendi duygularını düzenlemesi -özyönetim-, bireyin diğerlerinin duygularının farkında olması -sosyal farkındalık- ve diğerlerinin duygularını kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda kanalize edebilmesi -sosyal ilişki yönetimi- bileşenlerinden meydana gelmektedir.

Takımlar, her ne kadar analitik anlamda zeki ve nitelikli üyelerden oluşsalar da; eğer takım üyeleri arasında yaşanan tartışmalar, kişisel rekabet ve güç oyunları sebebiyle tam bir bütünlük sağlanamaz ise, etkin bir performans da sergilenememektedir (Hillson,

2003). Bir grubun sinerjik bütünlüğü sağlayarak yüksek performanslı bir takım mı, yoksa zayıf bağlarla bir arada çalışan bir yığın mı olacağı sorusunun cevabı; grubun değer ve rutinlerinde yatmaktadır ki bu değer ve rutinler ise duygular ve duygusal zeka ile yakından ilişkilidir (Lyons ve Schneider, 2005:695). Bu açıdan bir takımın farklı görüş, deneyim ve bilgi birikimini bir havuzda eriterek üyelerin farklı roller ile tamamlayıcılık esasında takım sinerjisini oluşturabilmeleri, kısmen de olsa üyelerin duygularını anlama ve düzenleme yeteneği; yani duygusal zekâları ile belirlenmektedir (Reus ve Liu, 2004:252). Teorik anlamdaki bu genel kabule rağmen ilgili yazın incelendiğinde duygusal zekâ ile takım rolleri arasındaki ilişkiyi araştıran çok sınırlı sayıda çalışmalar söz konusudur. Örneğin Golonka ve Mojsa-Kaja (2013) yaptıkları çalışmada, duyguları algılama ve duyguları yönetme yeteneği ile grubun devamlılığına ilişkin roller arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, duygusal zekâ ile takım rolleri arasındaki ilişkinin araştırılmasının hem teorik hem de pratik olarak katkılar ortaya koyması beklenmektedir. Bu amaçla, öncelikle duygusal zekâ ve takım rolleri kavramları üzerinde durularak araştırma hipotezleri geliştirilmekte, ardından bu hipotezler bir kamu kurumu kapsamında çalışmakta ve en az bir takım çalışmasında görev almış katılımcılar üzerinden toplanan veriler ile test edilmekte; sonuç kısmında ise bulgular yorumlanarak tartışılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya örgütsel davranış yazınına kazandırılmış olup; Goleman'ın 1995 yılında yayımlanan ve en çok satılan kitaplar listesine giren "Duygusal Zeka" kitabı sayesinde akademik çevrelerde popüler bir konu haline gelmiştir (Günel vd., 2010). Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı, kişinin kendi ve başkalarının duygularını gözleme, aralarında ayırım yapma ve bunlara ilişkin elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerine yönlendirmedeki becerisini içeren bir sosyal zekâ türü şeklinde tanımlamaktadır. Goleman (1995) ise çalışmasında duygusal zekâyı, bireyin kendisi ve başkalarının duygularını anlayabilme ve yönetebilme, bu bakımdan kendisini motive edebilme konusundaki yetkinliği olarak ifade etmiştir. Bu tanım doğrultusunda duygusal zekâ; öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık ve sosyal ilişki yönetimi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. *Öz farkındalık*, kişinin kendi

duygularının farkında olmasıdır (Goleman, 1995). Öz farkındalık, bireyin güçlü ve zayıf yönlerini kavraması için önemlidir (Bar-On, 2006). *Özyönetim*, kişinin kendi duygularını yönetmesidir (Bar-On, 2006). Birey sergilediği davranışların temelindeki duyguları yönetmekte, duyguların olumlu yönlerini kullanmak ve olumsuz yönlerini engellemek için özyönetim ile harekete geçmektedir. Bir diğer boyut *Sosyal farkındalık* ise, kişinin diğerlerinin duygularının farkında olmasıdır (Goleman, 1995). Son boyut olan *Sosyal ilişki yönetimi* ise, kişinin diğerlerinin duygularını yönetmesidir (Bar-On, 2006).

Duygusal zekâ çalışmalarının kökeni Thorndike'nin (1920) sosyal zekaya ilişkin çalışmalarına dayanmaktadır. Sosyal zekâ kuramı, duygusal zekânın oluşumunda büyük rol oynamış ve bu konuda yapılan çalışmalar ile aslında duygusal zeka kavramı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla duygusal zekânın, sosyal zekânın bir parçası olduğu söylenebilir (Landy, 2006; Salovey ve Mayer, 1990). Duygusal zekânın sosyal zekâdan türetildiği görüşü, birçok araştırmacı tarafından da kabul görmektedir (Bar-On, 2000). Bar-On (2006:14) ise duygusal-sosyal zeka şeklinde ele alarak kavramı, kişinin başkalarını nasıl anladığını, onlarla nasıl ilişki kurduğunu ve günlük çevresel taleplerle nasıl başa çıktığını etkileyen birbiriyle karşılıklı olarak ilişkili duygusal ve sosyal yeterlilikler, beceriler ve kolaylaştırıcılar dizisi biçiminde ifade etmiştir.

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde yetenek modelleri ve özellik modelleri iki farklı duygusal zekâ yaklaşımı olduğu görülmektedir. Duygusal zekâyı bir yetenek olarak ele alan yaklaşımda bu kavram, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını algılamak, anlamak, kanalizasyon ve yönetmesine ilişkin bilişsel yetenek biçiminde tanımlanmaktadır (Kong vd., 2012). Özellikler yaklaşımında ise duygusal zeka duygusal algılamaların kişilik hiyerarşisindeki yeri olarak kavramsallaştırılmakta olup; bu özellikler bireyin davranışlarına yansımaktadır (Kong vd., 2012, Petrides vd., 2007). Bu çalışmada, takım üyelerinin takım içerisinde sergilemekte olduğu davranış ve roller incelenmekte olduğundan; duygusal zekâ; bir kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır.

2.2. Takım Rollerini

Takım çalışması, günümüzde daha iyi müşteri hizmetleri sunumunun yanında (McShane ve Glinow, 2014) geleneksel hiyerarşik yapılara sahip örgütlerin koşullarını değiştirerek onlara etkili öğrenme konusunda da imkân sağlamaktadır (Van-Knippenburg ve Schippers, 2007; West, 2002). Takımlar üzerine gerçek-

leştirilen araştırmalar; takım halinde çalışılması durumunda daha iyi kararlar alındığını, daha nitelikli ürün ve hizmetler üretildiğini ve çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin bireysel çalışmalara göre daha yüksek olduğunu olduklarını ortaya koymaktadır (McShane ve Glinow, 2014:133-134). Cohen ve Bailey de (1997), takım çalışmasının örgütlerin performansında önemli olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla sağladığı pek çok olumlu sonuçlar nedeniyle günümüz iş dünyasında etkili bir takım çalışması yapmak ve sürdürmek; örgütlerin başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşması için önemli olup, bu bağlamda takım üyelerinin üstlenecekleri rolleri doğru bir şekilde icra etmeleri ise örgütsel davranış yazını açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Takım rolleri, her ne kadar Belbin'in (1981, 1993) çalışmaları ile popüler hale gelmiş olsa da; takım rolü kavramının oluşum süreci ise Kurt Lewin'in (1945) araştırmalarına dayanmaktadır. Daha sonra ise Benne ve Sheats (1948) ile Bales ve Slater'in (1955) yaptıkları çalışmalar da Belbin'in (1981) takım rolleri modelini oluşturmasına temel sağlamaktadır (Fisher vd., 2001). Belbin (2015) takım rollerini, "üyelerin takım içerisindeki davranışsal tutumları, takıma sağladıkları katkı ve diğerleriyle ilişki kurma eğilimi" şeklinde tanımlamaktadır.

İlk takım rolü, *Fabrikadır*. Fabrikalar son derece yenilikçi, yaratıcı ve zor problemleri alışılmadık yöntemlerle çözmeye iyidirler. Yenilikçiliği desteklemek için orjinal fikir üretimi konusunda kaynak sağlarlar. Hayal güçlerini etkin bir biçimde kullanırlar (Belbin, 2015).

Gözlemci-Değerlendirici rolü, takımın mantıksal gözüdür. Tarafsız değerlendirmeler yapılması ve seçeneklerin sakın bir şekilde değerlendirilip doğru kararlar verilmesi aşamasında ihtiyaç duyulur. Heyecan, coşku, heves gibi duygulardan etkilenmeden düşünürler. Genellikle yüksek hassasiyet göstererek düşünme ve akıllı kararlar verme yeteneğine sahiptirler (Belbin, 2015).

Takım hedeflerine odaklanılmasında *Koordinatör* rolü gereklidir. Takım üyelerine yetki, görev ve sorumluluk verirler, duygusal açıdan gelişmiş ve kendilerinden emindirler. Genç astları yönetmekten ziyade, kendilerine yakın veya eşit rütbe ve pozisyondaki meslektaşları ile çalışırken daha iyi iş yaparlar. Genellikle problemlerin sakın bir şekilde çözülebileceğine inanırlar (Belbin, 2015).

Takımın dış ortamdan soyutlanması ve içine kapanması risklerine karşı *Kaynak araştırmacıları*, takım

ile dış dünya arasında bilgi alışverişi yapılmasını sağlar, fırsatları araştırır ve ilişkileri geliştirirler. Örgütün içinde ve dışındaki insanlarla iletişim kurabilme konusunda doğuştan gelen bir yeteneğe ve müzakere edebilme özelliğine sahiptirler. Yeni fırsatları keşfetme ve ilişkileri geliştirme konusunda yeteneklidirler (Belbin, 2015).

Bir planlama yapılması ve planlamanın mümkün olduğunca verimli bir şekilde uygulanması, fikirlerin eyleme dönüştürülmesi maksadıyla *Uygulayıcılara* ihtiyaç duyulur. Uygulayıcılar; pratik yaklaşım sahibi, yüksek seviyede öz-kontrol ve disiplin sahibi kişiler olarak nitelendirilirler. Sıkı çalışmaya hazır ve yapıma şekli belirlenen ve emredilen işlerin yapılması konusunda örgütüne sadıktırlar (Belbin, 2015).

Tamamlayıcı-Sonlandırıcılar görevin son aşamasında etkili biçimde kullanılırlar ve hataların incelenmesi, kusurların giderilmesi ve belirlenen kalite seviyesine ulaşılması için takımın zorlanması faaliyetlerini yürütürler. Ayrıntılara dikkat eder, sürekli mükemmellik ve hataların düzeltilmesi için çaba harcarlar. Oldukça içe-dönük bir yapıya sahiptirler (Belbin, 2015).

Takım işçileri, takıma yardım eder ve gerekli işin belirlenmesi ve tamamlanmasında becerilerini kullanırlar. İlimli, sosyal, destekleyici, esnek, anlayışlı, diplomatik, yardımsever ve iyi bir dinleyici özelliği gösterirler (Belbin, 2015).

Şekillendirici takım üyeleri ise, meydan okuma özelliğine sahip olup, takımı harekete devam etmeye zorlamakta ve takımın ivme kaybetmesini engellemektedir. Genellikle ideal yönetici olarak düşünülür, tehlike ve zorlukların üstesinden gelinmesi için hızlı ve kesin bir eylem gerektiği zaman ihtiyaç duyulurlar (Belbin, 2015).

Yukarıda genel hatları ile verilen her bir takım rolünün kendine özgü davranışsal özellikleri mevcut olup, bu rollerin güçlü ve zayıf yönleri söz konusudur. İyi ya da kötü takım rolü yoktur. Tamamlayıcılık esası ve sinerji açısından tüm takım rolleri önemlidir. Takım üyelerinin hem kendisinin ve hem de etkileşimde bulunduğu diğer takım arkadaşlarının üstlendiği rolleri bilmesi önemlidir (Belbin, 2015).

Duygular, takım üyeleri arasında sosyal etkileşim yoluyla yayılmaktadır (Reus ve Liu, 2004:254). Farklı bireyler tarafından oluşturulan takımların hedeflere ulaşmasında gereken performansı sergileyebilmesi için üyelerin kendi ve diğerlerinin duygularını anlamaları ve düzenlemeleri, ortak bir noktada bir araya gelerek ve bir bütün olarak faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, farklı bireylerin takım

olarak hareket edebilmesi için takım üyelerinin duygusal zekalarını kullanabilmeleri gerekmektedir (Huy, 1999:342; Green vd., 2005:352; Reus ve Liu, 2004:255).

Duygular bir uyaran vasıtasıyla ortaya çıkmakta ve hisleri, hareketi ve ruhsal durumu yönlendirmektedir (Plutchik, 2001). Dolayısıyla, duygular sosyal açıdan ve kişisel durum ile kişisel ihtiyaçların diğerlerine bildirilmesi bakımından önemlidir (Oatley ve Johnson-Laird, 1996). Duygu, duygusal zekanın bileşenlerinden birisi olup (Mayer vd., 2000), takım üyelerinin davranışına, verimliliğine etki etmekte ve onlara yön vermektedir (Günsel ve Açıkgöz, 2013; Kidwell vd., 2011).

Takım performansının geliştirilmesi için, takım üyelerinin bireysel yetenek, beceri, bilgi birikimlerinin geliştirilmesi ve takımla bütünleştirilmesi gerekmektedir (Reus ve Liu, 2004: 247; Green vd., 2005: 350). İş birliği, entegrasyon ve takım oyunu önemlidir. Takımlar zeki bireylerden oluşsa bile; takım üyeleri arasında yaşanan tartışmalar, kişisel rekabet ve güç oyunları sebebiyle takımın bütünleşmesi sağlanamazsa etkin performans gösterilememektedir (Hillson, 2003). Takımın başarılı olmasını ve etkin performans göstermesini sağlayan faktörler, bu noktadan bakıldığında duygular ve duygusal zeka ile ilişkilidir (Lyons ve Schneider, 2005:695). Takım seviyesinden incelendiğinde duygusal zeka, takım üyelerinin duygularını algılama, anlama, gözlemeleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları takım süreç ve rutinlerine yansıtma kabiliyetidir (Huy, 1999: 325; Akgün vd., 2007: 502-503). Üyelerin duygusal zekaları ise, takımın farklı görüş, deneyim ve bilgi birikiminin bütünleştirilmesini etkileyen faktörlerden birisidir (Reus ve Liu, 2004: 252). Ayrıca duygusal zekâ, üyelerine takıma uyumunu kolaylaştıran araçlardan birisidir (Golonka ve Mojsa-Kaja, 2013). Takım üyelerinin duygularını yönetebilmeleri durumunda takım performansının pozitif ve anlamlı olarak etkilendiği de ifade edilmektedir (Naseer vd., 2011). Gujral ve Ahuja (2011) tarafından yapılan çalışmada ise duygusal zeka ile takım etkinliği arasında pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır. Goleman da (1998) yüksek duygusal zekalı üyelerden oluşan takımların düşüklere göre daha yüksek performans sergilediğini söylemektedir.

Duygusal zekası yüksek takım üyeleri, güçlü bir ilişki ve takım performansı için gerekli informal sistemi oluşturabilirler (Prati vd., 2003). Bu bakımdan informal sistem kapsamında takım çalışması, üyelerinin sergiledikleri roller ile şekillendirilmektedir. Wang (2015) yaptığı çalışmada duygusal zekânın, takımda daha yüksek bilgi çeşitliliği olması durumunda daha iyi bir performansa yol açtığını ortaya koymuştur. Ayrıca

takım üyelerinin davranışlarında önemli belirleyicilerinden biri olan iş tatmini üzerinde duygusal zekânın önemli bir etkisi olduğu da Whiteoak ve Manning'in (2012) yaptığı çalışmada ortaya konulmuştur.

Bar-On'un ortaya koyduğu duygusal zekâ modelindeki önemli unsurlardan biri uyum sağlamaya ve esnekliğe ilişkin özelliklerdir. Uyum sağlama ve esneklik, değişen durumlara uyum sağlamaktır (Bar-On, 2000). Takım bazlı organizasyonlar, birçok organizasyonun karşı karşıya kaldığı hızla değişen ortama karşı, hızlı ve etkili bir şekilde cevap verirler (Cohen ve Bailey, 1997). Dolayısıyla takımların uyum sağlaması, takım üyelerinin uyum sağlama yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Bu görüşe paralel olarak Quoidbach ve Hansenne (2009) de duygu düzenleme ile takım uyumu arasında pozitif bir ilişkiye ulaşımlardır.

Bar-On'un duygusal zeka modelinde yer alan özelliklerden diğer bir kısmı ise stres yönetimi ve stres toleransı özellikleridir. Stres yönetimi, duygusal ve zihinsel zorlamaları yönetmek ve kontrol altında tutmaktır (Bar-On, 2000). Takım üyeleri, örgüt içindeki ve dışındaki faktörler sebebiyle duygusal ve zihinsel açıdan baskıya maruz kalmaktadır. Bu baskılar sonucunda takım üyeleri olumsuz etkilenmektedir (Belbin, 2015). Üyelerin davranışlarını kontrol etmeleri için, davranışları yönlendiren duygularını kontrol etmeleri gerekmektedir (Günsel ve Açıkgöz, 2013; Kidwell vd., 2011). Duygusal zekâ ile stres yönetimi sağlanabilir ve stres toleransı yükseltilebilir. Slaski ve Cartwright (2002) yüksek duygusal zekâya sahip yöneticilerin daha az öznel strese ve daha yüksek psikolojik iyi oluşa sahip olduklarını ve Gürbüz ve Yüksek de (2008), duygusal zeka ile stres yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda duygusal zekâ, takım üyeleri arasındaki çatışmanın azaltılmasına yardımcı olabilir ve daha rahat ve işbirliğine dayalı bir iş ortamı oluşturabilir (Gujral ve Ahuja, 2011). Jordan ve Troth (2002) çalışmasında, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin çatışma ile karşı karşıya kaldıklarında işbirliğine dayalı çözümler aramayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Duygusal zekâ ile takım rolleri arasındaki ilişkileri araştıran nadir çalışmalardan birini gerçekleştiren Golonka ve Mojsa-Kaja (2013) da koordinatör takım rolü ile duyguları algılama ve bir bütün olarak duygusal zeka arasında pozitif bir ilişki; takım işçisi rolü ile duyguları yönetme arasında pozitif bir ilişki ve gözlemci-değerlendirici takım rolü ile duyguları

yönetme arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya konulmuştur.

Kavramlar arasındaki ilişkilerden ve yapılan çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği kaynak-araştırmacı rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği takım işçisi rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği fabrika rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği koordinatör rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği tamamlayıcı-sonlandırıcı rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği şekillendirici rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

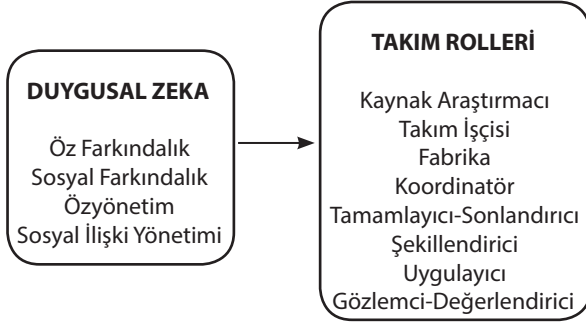
H7: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği uygulayıcı rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H8: Takım üyelerinin duygusal zekâları a) öz farkındalık, b) sosyal farkındalık, c) özyönetim ve d) sosyal ilişki yönetimi; takım üyelerinin üstlendiği gözlemci-değerlendirici rolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde (Şekil 1) duygusal zekâ bağımsız değişken, takım rolleri ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli**3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evreni Ankara'da bir kamu kuruluşlarında görev alıp en az bir kere takım çalışması sürecinde yer alan 372 adet kamu sektörü çalışanı olarak tanımlanmış olup, kolayda örnekleme yöntemi ile Ocak-Şubat 2016 tarihleri arasında bu özellikteki 250 kişiye anket dağıtılmış ve 80 adet dönüş sağlanmıştır. Denekler kendi kurumlarındaki ürün ve faaliyetlerde kaliteye ulaşma, verimlilik artışı sağlama ve iş yaşamına ilişkin diğer konularda iyileştirmeler gerçekleştirmek amacıyla kalite çemberleri gibi sorun çözme çalışmalarında yer almış bireylerden seçilmiştir.

3.3. Araştırmada Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özellikler ölçülmekte ve bunun için 6 adet soru sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde duygusal zekânın ölçümünde Wong ve Law'ın (2002) geliştirdiği dört boyutlu duygusal zekâ envanterindeki 16 soru kullanılmıştır. Wong ve Law'ın (2002) çalışmasındaki ölçeğin alt boyutlar için güvenilirlikleri öz farkındalık 0,89, sosyal farkındalık 0,88, özyönetim 0,76 ve sosyal ilişkiler yönetimi 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçekteki öz farkındalık boyutuna ilişkin sorulardan birisi "Sahip olduğum duyguları iyi anlıyorum.", sosyal farkındalık boyutuna ilişkin sorulardan birisi "Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.", özyönetim boyutuna ilişkin sorulardan birisi "Kendi kendimi motive eden bir kişiyim." ve sosyal ilişki yönetimi boyutuna ilişkin sorulardan birisi de "Duygularımı iyi kontrol edebilirim." şeklindedir. Wong ve Law'ın (2002) duygusal zeka envanteri, duygusal zekâyı özellikler kapsamında ele almakta olan; bu haliyle de araştırmanın amaç ve içeriğine uygun bir ölçektir. Bu ölçeğin batılı ülkeler ile birlikte Çinli örneklemeler üstünde de (örn. Kong, 2017) kullanıldığı ve geçerliliğini ispatladığı görülmektedir.

Anketin son bölümünde ise takım rollerinin ölçümü için Belbin'in "Takım Rollerini Envanteri" kullanılmış

ve sekiz adet takım rolünden her birini ölçmek için 7 adet soru sorulmuş, sonuç olarak takım rolleri değişkenini ölçmek için toplam 56 adet soru sorulmuştur. Bu ölçekteki sorulardan birisi "Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, takımım dışındaki bağlantılarımdan faydalanırım." şeklindedir. Tüm değişkenler arasındaki ilişkiler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklindeki 5'li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

4. BULGULAR**4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamındaki çalışanların % 27,5'i kadın, % 72,5'i erkek; % 77,5'i evli, % 22,5'i bekar; % 52,5'i 1971-1980 yılları arasında doğmuş; % 40'ı lise ve öncesi ve % 38,8'i lisans eğitim düzeyine sahip; % 75'inin takım büyüklüğü 5 ve daha az kişi olarak ve % 23,8'i 20 yıl ve üstü çalışma tecrübesine sahiptir (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Tanımlayıcı İstatistikler

| Demografik Özellikler | Sıklık | % | |
|-----------------------|-----------------|------------|------|
| Cinsiyet | Erkek | 58 | 72,5 |
| | Kadın | 22 | 27,5 |
| Eğitim Düzeyi | Lise ve öncesi | 32 | 40,0 |
| | Ön Lisans | 11 | 13,8 |
| | Lisans | 31 | 38,8 |
| | Yüksek Lisans | 6 | 7,5 |
| Doğum Yılı | 1960 ve öncesi | 1 | 1,3 |
| | 1961-1970 | 7 | 8,8 |
| | 1971-1980 | 42 | 52,5 |
| | 1981-1990 | 28 | 35,0 |
| Medeni Durumu | 1991 ve sonrası | 2 | 2,5 |
| | Bekar | 18 | 22,5 |
| Takım Büyüklüğü | Evli | 62 | 77,5 |
| | 0-5 kişi | 60 | 75,0 |
| | 6-9 kişi | 6 | 7,5 |
| Tecrübe Aralığı | 10-15 kişi | 2 | 2,5 |
| | 16-19 kişi | 3 | 3,8 |
| | 20 kişi ve üstü | 9 | 11,3 |
| | 0-5 yıl | 17 | 21,3 |
| Toplam | 6-10 yıl | 14 | 17,5 |
| | 11-15 yıl | 16 | 20,0 |
| | 16-19 yıl | 14 | 17,5 |
| | 20 yıl ve üstü | 19 | 23,8 |
| Toplam | 80 | 100 | |

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile keşifsel faktör analizi (EFA) ve Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Problemleri maddelerin elenmesinin ardından duygusal zekâya dair ölçek bir EFA modeline, takım rollerine dair ölçek ise diğer bir EFA modeline

dahil edilmiştir. KMO Barlett testi sonuçları duygusal zekâ EFA modeli için ,863 ($p < 0,01$), takım rolleri EFA modeli için ise ,796 ($p < 0,01$) olarak hesaplanmış olup, bu değerler verilerin faktör analizi için gerekli eşik değerini sağladığını ortaya koymaktadır. Duygusal zekâyâ dair EFA modeli Tablo 2 ve takım rolleri için ise Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 2: Duygusal Zekâ Değişkenine Dair Faktör Analizi

| Değişkenler | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Öz Farkındalık ($\alpha = 0,85$) | | | | |
| Sahip olduğum duyguları iyi anlıyorum. | ,83 | | | |
| Ne hissettiğimi gerçekten anlarım. | ,76 | | | |
| Çoğu zaman hissettiğim kesin duyguların sebebinin farkındayım. | ,74 | | | |
| Daima, beni neyin mutlu edip etmediğini anlarım. | ,72 | | | |
| Sosyal İlişki Yönetimi ($\alpha = 0,83$) | | | | |
| Duygularımı iyi kontrol edebilirim. | | ,86 | | |
| Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim. | | ,80 | | |
| Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim. | | ,69 | | |
| Başkalarının bakış açısını da düşünür ve dikkate alırım. | | ,55 | | |
| Terslikleri kontrol edebilir ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim. | | ,55 | | |
| Özyönetim ($\alpha = 0,82$) | | | | |
| Daima, kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım. | | | ,78 | |
| Kendime, daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim. | | | ,77 | |
| En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm. | | | ,64 | |
| Kendi kendimi motive eden bir kişiyim. | | | ,58 | |
| Sosyal Farkındalık ($\alpha = 0,66$) | | | | |
| Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim. | | | | ,85 |
| Daima, arkadaşımın duygularını onun davranışlarından bilirim (anlarım). | | | | ,75 |
| Başkalarının duygularına ve hislerine karşı duyarlıyım (hassasım). | | | | ,56 |
| Açıklanan Toplam Varyans: % 67,19 | | | | |

Tablo 3: Takım Rollerine Dair Faktör Analizi

| Kaynak Araştırmacı ($\alpha = 0,83$) | Faktör |
|---|--------|
| Bir işte çalışırken mutlu olurum, çünkü yeni şeyler (fikir, görüş, bilgi, vs.) önerebilecek insanlarla tanışabiliyorum veya görüşebiliyorum. | ,89 |
| Sınırlı zamanda tamamlanması ve tanımadığım insanlarla çalışılması gereken zor bir görev verilirse, mevcut fikirlerin geliştirilmesi veya yeni fikirler üretilmesi için takımındaki insanların görüşleri veya fikirleri hakkında tartışmasını sağladım. | ,86 |
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, yeni fikirler ve gelişmeler hakkında en güncel bilgileri araştırmaya istekliyim. | ,84 |
| Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, takımın dışındaki bağlantılarımdan faydalanırım. | ,67 |
| Takım İşçisi ($\alpha = 0,65$) | |
| Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, meslektaşlarımı daha iyi tanıma konusunda oldukça ilgiliyim. | ,78 |

| | |
|--|-----|
| Bir işte çalışırken mutlu olurum, çünkü iyi işleyen ilişkilerin gelişmesine yardım etmeyi seviyorum. | ,77 |
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, takımın ortak çıkarlarına uygun iyi bir öneriyi her zaman desteklerim. | ,73 |
| Sınırlı zamanda tamamlanması ve tanımadığım insanlarla çalışılması gereken zor bir görev verilirse, en olumlu yaklaşımı gösteren (olumlu düşünen) kişi ile çalışırdım. | ,50 |
| Fabrika ($\alpha=0,74$) | |
| Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, geleneksel, alışılmış, kabul edilmiş şeylere karşı çıkabilirim; beklenmedik yeni şeyler üretebilirim. | ,81 |
| Bir işte çalışırken mutlu olurum, çünkü işimde, kafamdaki fikirler ve hayallerim ile ilgili çalışma alanı bulabiliyorum. | ,76 |
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, takım çalışmasında oluşturduğum plan, teklif, fikirlerin; bana ait olduğu, taklit veya kopya olmadığı konusunda takım arkadaşlarım bana güvenebilir. | ,76 |
| Yeni fikir üretmek takıma katkı sağlayabileceğime inanıyorum. | ,68 |
| Koordinatör ($\alpha=0,70$) | |
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, baskı uygulamadan bir işi yaptırma konusunda insanları etkileyebilirim. | ,83 |
| Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, bir karar verilmesi gerekirse; takım arkadaşlarımın fikirlerini dinlerken kendi fikrimi de oluştururum. | ,72 |
| Yetenekli insanları keşfettiğimde, fikirlerini söylemeye ikna edebilirim. Bu şekilde takıma katkı sağlayabileceğime inanıyorum. | ,71 |
| Bir işte çalışırken mutlu olurum, çünkü insanların belirli bir hedef yönünde hareket etmelerini sağlayabiliyorum. | ,62 |
| Tamamlayıcı-Sonlandırıcı ($\alpha=0,78$) | |
| Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, üstlendiğim her işi mükemmel (hatasız, en yüksek doğruluk derecesinde) bir şekilde yaparım. | ,83 |
| Bir işte çalışırken mutlu olurum, çünkü bir göreve tüm dikkatimi verebiliyorum (dikkatimi dağıtan bir şey yok). | ,74 |
| Sınırlı zamanda tamamlanması ve tanımadığım insanlarla çalışılması gereken zor bir görev verilirse, takım üyelerinde oluşturduğum aciliyet duygusu sayesinde işin teslim tarihine göre oluşturulmuş programın gerisine düşmemizi engelledim. | ,70 |
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, olayları dikkatli bir şekilde izler; kurallara aykırı (eksik veya yanlış) bir iş yapılmasını engellerim. | ,69 |
| Bir işi yerine getirmede (tamamlamada) başarılıyım. Bu şekilde takıma katkı sağlayabileceğime inanıyorum. | ,69 |
| Şekillendirici ($\alpha=0,76$) | |
| Takım çalışmasında yaptığım hata, bir işin yapılması gerektiğinde, zorlayıcı ve otoriter davranabilirim. | ,87 |
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, iş için bir araya geldiğimizde zaman kaybedilmesini ve ana hedeflerden uzaklaşılmasına sebep olabilecek şeyleri engellemek için baskı yapabilirim. | ,85 |
| Sonunda sevilmeyen kişi olsam bile başarıya ulaşmak için hoşla gitmeyecek kararlar alabilirim. Bu şekilde takıma katkı sağlayabileceğime inanıyorum. | ,75 |
| Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, diğer takım arkadaşlarımın fikirlerine karşı çıkmama, farklı bir görüşüm varsa söyleme konusunda tereddüt etmememdir. | ,58 |
| Uygulayıcı ($\alpha=0,80$) | |
| Grup çalışmasında beni diğerlerinden ayıran özelliğim, bir iş ile ilgili planın uygulanması zorunlu hale gelirse; o işin başarılı olmasını sağlayabilirim. | ,85 |
| Bir işte çalışırken mutlu olurum, çünkü problemlere pratik (gerçek hayatta uygulanan) çözümler bulmakla ilgileniyorum. | ,80 |

| | |
|--|-----|
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, takım arkadaşlarım tüm gerekli işlerin organize edilmesi (planlama ve düzenleme yapılması) konusunda bana güvenebilir. | ,78 |
| Sınırlı zamanda tamamlanması ve tanımadığım insanlarla çalışılması gereken zor bir görev verilirse, baskı yapılsa bile içinde bulunduğum örgütün amaçlarına, önceliklerine göre hareket ederdim. | ,67 |
| Bir durumun ne kadar gerçekçi olduğunu ve gerçekleşme ihtimalini anlayabilirim. Bu şekilde takıma katkı sağlayabileceğime inanıyorum. | ,65 |
| Gözlemci-Değerlendirici (α=0,70) | |
| Etki altında kalmadan, tarafsız bir şekilde işin yapılmasına ilişkin alternatif seçenekleri ve görüşlerimi detaylı bir şekilde belirtebilirim. Bu şekilde takıma katkı sağlayabileceğime inanıyorum. | ,77 |
| Sınırlı zamanda tamamlanması ve tanımadığım insanlarla çalışılması gereken zor bir görev verilirse, endişe, korku, heyecan duymadan sakinliğimi ve mantıklı düşünme özelliğimi korurdum. | ,75 |
| Diğer insanlarla birlikte bir projede yer aldığım zaman, karar verme yeteneğim doğru kararların verilmesine yardımcı olabilir. | ,69 |
| Grup çalışmasında yaşanabilecek problemlere örnek olarak, çok detaylı ve çok dikkatli inceleyen ve hislerini değil mantığını kullanan biri olduğum için takım arkadaşlarım beni eleştirebilir. | ,67 |
| Bir işte çalışırken mutlu olurum, çünkü olayları veya durumları analiz etmeyi, olası tüm seçenekleri tartmayı (dikkatli bir şekilde düşünmeyi) seviyorum. | ,61 |
| Açıklanan Toplam Varyans % 56,77 | |

4.3. Korelasyon Analizi

Duygusal zeka ile takım rolleri arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki

Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| | Ort. | Ss. | ÖF | ÖY | SF | SİY | KA | Tİ | FA | KO | TS | ŞE | UY | GD |
|------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|----|
| ÖF | 4,29 | ,80029 | - | | | | | | | | | | | |
| ÖY | 3,88 | ,78454 | ,532** | - | | | | | | | | | | |
| SF | 4,03 | ,64217 | ,217 | ,312** | - | | | | | | | | | |
| SİY | 3,79 | ,78141 | ,539** | ,615** | ,180 | - | | | | | | | | |
| KA | 3,99 | ,72636 | ,443** | ,556** | ,188 | ,576** | - | | | | | | | |
| Tİ | 4,25 | ,51558 | ,242* | ,352** | ,430** | ,349** | ,518** | - | | | | | | |
| FA | 4,11 | ,65937 | ,441** | ,594** | ,278* | ,506** | ,678** | ,549** | - | | | | | |
| KO | 4,00 | ,61943 | ,346** | ,470** | ,151 | ,471** | ,621** | ,599** | ,772** | - | | | | |
| TS | 4,04 | ,60244 | ,416** | ,609** | ,099 | ,509** | ,633** | ,348** | ,553** | ,473** | - | | | |
| ŞE | 3,51 | ,90437 | -,085 | ,064 | ,097 | ,023 | ,027 | ,285* | ,186 | ,306** | ,240* | - | | |
| UY | 4,00 | ,64435 | ,455** | ,480** | ,047 | ,481** | ,515** | ,290** | ,422** | ,362** | ,535** | ,070 | - | |
| GD | 3,92 | ,64631 | ,424** | ,593** | ,071 | ,627** | ,623** | ,397** | ,658** | ,623** | ,621** | ,172 | ,586** | - |

** p< 0.01; * p< 0.05

ÖF: Öz Farkındalık, **ÖY:** Özyönetim, **SF:** Sosyal Farkındalık, **SİY:** Sosyal İlişki Yönetimi, **KA:** Kaynak Araştırmacı, **Tİ:** Takım İşçisi, **FA:** Fabrika, **KO:** Koordinatör, **TS:** Tamamlayıcı-Sonlandırıcı, **ŞE:** Şekillendirici, **UY:** Uygulayıcı, **GD:** Gözlemci-Değerlendirici

Tablo 5: Bağımsız Değişkenlerinin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

| Bağımsız / Bağımlı Değişkenler | Kaynak-Araştırmacı Model 1 | | Takım İşçisi Model 2 | | Fabrika Model 3 | | Kordinatör Model 4 | | Tamamlayıcı-Sonlandırıcı Model 5 | | Şekillendirici Model 6 | | Uygulayıcı Model 7 | | Gözlemci-Değerlendirici Model 8 | |
|--------------------------------|----------------------------|-------------|----------------------|-------------|-----------------|-------------|--------------------|-------------|----------------------------------|-------------|------------------------|------|--------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
| | β | Sig. | β | Sig. | β | Sig. | β | Sig. | β | Sig. | β | Sig. | β | Sig. | β | Sig. |
| Öz Farkındalık | ,104 | ,355 | -,016 | ,898 | ,111 | ,321 | ,053 | ,667 | ,081 | ,463 | -,184 | ,199 | ,223 | ,063 | ,041 | ,697 |
| Sosyal Farkındalık | ,015 | ,872 | ,359** | ,001 | ,099 | ,297 | ,005 | ,958 | -,103 | ,274 | ,097 | ,422 | -,123 | ,220 | -,123 | ,168 |
| Özyönetim | ,286* | ,021 | ,110 | ,416 | ,388** | ,002 | ,271* | ,047 | ,483** | ,000 | ,107 | ,493 | ,264* | ,045 | ,360** | ,002 |
| Sosyal İliş. Yönetimi | ,342** | ,005 | ,225 | ,093 | ,190 | ,117 | ,275* | ,040 | ,187 | ,119 | ,039 | ,797 | ,220 | ,086 | ,406** | ,001 |
| F | 12,753 | | 6,853 | | 12,648 | | 7,134 | | 13,136 | | ,635 | | 9,162 | | 17,034 | |
| R ² | ,373 | | ,229 | | ,371 | | ,237 | | ,382 | | -,019 | | ,292 | | ,448 | |
| **p<.01, *p<.05 | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.4. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerini test etmek için lineer regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan regresyon sonuçları Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5 model 1'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı ($F=12,753$, $\text{sig}<0,01$) olup, duygusal zeka boyutlarından özyönetim ($\beta=0,286$; $p<0,05$) ve sosyal ilişki yönetimi ($\beta=0,342$; $p<0,01$) kaynak araştırmacı rolü üzerinde etkilidir. Dolayısıyla veriler, sadece H1c ve H1d'yi desteklemekte, H1 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5 model 2'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı ($F=6,853$, $\text{sig}<0,01$) olup, duygusal zeka boyutlarından sadece sosyal farkındalık ($\beta=0,359$; $p<0,01$) takım işçisi rolü üzerinde etkilidir. Dolayısıyla veriler, H2b'yi desteklemekte, H2 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5 model 3'teki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı ($F=12,648$, $\text{sig}<0,01$) olup, duygusal zekâ boyutlarından sadece özyönetim ($\beta=0,388$; $p<0,01$) fabrika rolü üzerinde etkilidir. Dolayısıyla veriler, H3c'yi desteklemekte, H3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5 model 4'teki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı ($F=7,134$, $\text{sig}<0,01$) olup, duygusal zeka boyutlarından özyönetim ($\beta=,271$; $p<0,05$) ve sosyal ilişki yönetimi ($\beta=,275$; $p<0,05$) koordinatör rolü üzerinde etkilidir. Dolayısıyla veriler, H4c ve H4d'yi desteklemekte, H4 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5 model 5'teki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı ($F=13,186$, $\text{sig}<0,01$) olup, duygusal zekâ boyutlarından sadece özyönetim ($\beta=,483$; $p<0,01$) tamamlayıcı-sonlandırıcı rolü üzerinde etkilidir. Dolayısıyla veriler, H5c'yi desteklemekte, H5 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5 model 6'daki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F=0,635$; $\text{sig}>0,05$). Dolayısıyla veriler, H6 hipotezini desteklememektedir.

Tablo 5 model 7'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı ($F=9,162$, $\text{sig}<0,01$) olup, duygusal zekâ boyutlarından sadece özyönetim ($\beta=,264$; $p<0,05$) uygulayıcı

rolü üzerinde etkilidir. Dolayısıyla veriler, H7c'yi desteklemekte, H7 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 5 model 8'deki regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı ($F=17,034$, $\text{sig}<0,01$) olup, duygusal zeka boyutlarından özyönetim ($\beta=,360$; $p<0,01$) ve sosyal ilişki yönetimi rolü ($\beta=,406$; $p<0,01$) gözlemci-değerlendirici rolü üzerinde etkilidir. Dolayısıyla veriler, H8c ve H8d'yi desteklemekte, H8 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

R^2 determinasyon katsayısı, araştırmada modeldeki duygusal zeka boyutlarının takım rollerini ne oranda açıkladığını göstermektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Modelin Açıklama Kuvveti

| Uyum Ölçekleri | İşsel değişkenler | Nihai model |
|----------------|--------------------------|-------------|
| | Kaynak Araştırmacı | 0,37 |
| | Takım İşçisi | 0,23 |
| | Fabrika | 0,37 |
| R^2 | Koordinatör | 0,24 |
| | Tamamlayıcı-Sonlandırıcı | 0,38 |
| | Uygulayıcı | 0,29 |
| | Gözlemci-Değerlendirici | 0,45 |

* $p<.1$, ** $p<.05$,

5. SONUÇ

Duygusal zekâ ile takım rolleri arasındaki ilişkinin incelenmekte olduğu bu araştırma; üyelerin takım içinde üstlendikleri rollerin, sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinden önemli bir şekilde etkilendiğini göstererek sonuçlanmaktadır. Öncelikle bulgular, duygusal zekâ ile takım rolleri ilişkisinde özellikle özyönetim ve sosyal ilişki yönetimi boyutlarının önem taşıdığını ortaya koymaktadır ki söz konusu iki boyut da Reus ve Liu'nun (2004) bilgi yoğun takımlara dair gerçekleştirmiş olduğu çalışmada duygusal yönetim başlığı altında birleştirilmiştir. Buna karşın duygusal zekanın sosyal farkındalık boyutu ile sadece takım işçisi rolü arasında ilişki bulunmakta iken, öz farkındalık ile takım rolleri arasında herhangi bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Ancak buradan sosyal farkındalık ve öz farkındalık boyutlarının önemsiz olduğu sonucuna varmak yanlış olacaktır. Takım rollerinin sergilenmesi için üyelerin özyönetim ve sosyal ilişki yönetimine de sahip olması önemlidir. Ancak az da olsa sosyal farkındalık gerektiren takım işçisi rolünü ve duygusal yeteneğin zayıf olmasını gerektiren şekillendirici gibi rolleri sergileyebilecek üyeler de takım için gereklidir.

Diğer bir deyiş ile takım içinde üyelerin kendilerinden beklenen takım rollerinin sergilemesi için çoğunlukla kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını yönetebilen üyeler takım çalışması açısından hayati bir rol üstlenmeler de, duygusal zekâsı nispeten zayıf olan üyelere de yeri geldiğinde teknik beceri yahut farklı uzmanlık alanları nedeniyle ihtiyaç duyulabilmektedir.

Araştırma bulguları daha detaylı bir şekilde incelendiğinde, özyönetim ve sosyal ilişki yönetimi boyutlarının her ikisinin de kaynak araştırmacı, koordinatör ve gözlemci-değerlendirici rolleri üzerinde pozitif olarak etkilidir. Dışa dönük kişiler olarak kaynak araştırmacılar; diğer insanlarla iletişim kurabilme konusunda doğuştan gelen yetenekleri sayesinde müzakereci yönleri gelişmiş, diğerlerinden fikir öğrenme, toplama ve onları düzenleme özellikleri ön plana çıkmıştır. Kişilerarası ilişkilerdeki yetenekleri sayesinde koordinatörlerin ise diğerlerini hedefe yönlendirebilmeleri, onlara sorumluluk verebilmeleri ve onlarla fikir alışverişi yapabilmeleri bakımından güçlü özellikleri söz konusudur. Koordinatörler, diğer insanlara güven duyarlar. Bilge bir düşünce yapısına sahip olarak gözlemci değerlendiriciler ise kendi duygularına göre sezgisel karar vermekten kaçınırlar, akıllı karar verirken tüm faktörleri hesap etmeye çalışırlar (Belbin, 2015). Dolayısıyla araştırmada ulaşılan bu bulgu, duygusal zekânın özyönetim ve sosyal ilişki yönetim boyutlarının kaynak araştırmacı, koordinatör ve gözlemci-değerlendirici takım rollerini güçlendirebileceğine işaret etmektedir. Marzuki ve arkadaşlarının (2015) da çalışmasında ulaştıkları duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki pozitif ilişki bulgusu, bu çalışmadaki kaynak araştırmacı takım rolü üzerinde özyönetim ve sosyal ilişki yönetiminin etkisine dair bulguyu desteklemektedir.

Özyönetim ile sosyal ilişki yönetimi boyutu karşılaştırıldığında da takım üyelerinin üstlendikleri roller anlamında, özyönetimin etkisinin daha şiddetli olduğu görülmektedir. Araştırmanın ulaşılan diğer bir bulgusuna göre fabrika, tamamlayıcı-sonlandırıcı ve uygulayıcı rolleri açısından duygusal zekânın özyönetim boyutu önemli bir öncül olarak ortaya çıkmaktadır. Orijinal fikirler üretme konusunda -yenilikçi ve yaratıcı nitelikteki- fabrika rolüne sahip üyeler; hayal güçlerini etkin olarak kullanmakta, diğer takım üyelerinden biraz uzak durmakta ve içe dönük eğilimli olarak bağımsız hareket etmektedirler. İçe dönük yapıya sahip tamamlayıcı-sonlandırıcılar ise sürekli mükemmellik peşinde koşmakta ve yüksek standartlara ulaşma konusunda diğerlerine güvensiz olabilmektedirler. Uy-

gülayıcıların da yüksek düzeyde öz kontrol ve disiplinli olma özellikleri gelişmiştir (Belbin, 2015). Dolayısıyla bu sonuç, bahsedilen özelliklere sahip bu takım rolleri üzerinde özyönetim yeteneğinin etkili olduğunu göstermektedir. Bu noktada, takım çalışması için üyelerin öncelikle kendi duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye odaklandığı görüşü desteklenmektedir. Bender'in (2006) de çalışmasında duygusal zekâ arttıkça yaratıcılık düzeyinin arttığına ilişkin ulaştığı bulgu, bu çalışmadaki fabrika takım rolü üzerinde özyönetimin etkisine dair bulguyu desteklemektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulguya göre, duygusal zekâ bileşenlerinden sosyal farkındalık, sadece takım işçisi rolü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Diğer insanlarla birlikte zaman geçirmeyi seven arkadaş canlısı takım işçileri; buldukları ortama uyum sağlama yetenekleri güçlü, insan ilişkilerinde diplomatik ve bir şeyin iç yüzünü hızlıca anlama konusunda yeteneklidirler. Dolayısıyla takım işçisi; rolünün yapısı gereği, kişisel bir yetenek olan duygu yönetiminden uzak durmakta ve daha çok kişilerarası bir yetenek olan duyguların anlaşılması boyutu ile ilgilenmektedir (Belbin, 2013). Takım işçisi, üyelerin olumsuz duygularını serbest bırakması ve kabullenmesi aşamalarında görev almaktadır. Olumsuz duygularını serbest bırakan üye, dikkatini tekrar toplamakta ve olumlu yöne doğru yönelmektedir (Druskat ve Wolf, 2001). Bu açıdan takım işçisi rolünü üstlenen takım üyeleri ile sosyal farkındalık arasında ilişki bulunması mantıksal açıdan açıklanabilen bir sonuçtur.

Araştırma sonucunda elde edilen son bir bulguya göre ise, duygusal zekânın boyutları şekillendirici takım rolü üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Şekillendirici takım rolünün görevi, takımın harekete geçirilmesi ve itici güç kullanarak zorlanmasıdır. Şekillendirici rolü yapı olarak, kişilerarası duyarlılıklara dikkat etmemekte, önem vermemekte ve hatta saldırgan olabilmektedirler (Belbin, 2015). Bu nedenle şekillendirici rolünü üstlenen takım üyelerinin, duygusal zekalarının çok da yüksek olmaması doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmakta olup, kişiler arası duyarlılıkları olmayan üyelerin, şekillendirici takım rolünün üstlenilmesi için uygun kişiler olduğu görüşü desteklenmektedir.

Yapılan bu çalışma, örneklem kapsamında belirlenen kamu çalışanlarının takım içinde sergilediği

takım rollerini etkileyen temel faktörün, üyelerin kendi duygularını yönetme (özyönetim) yeteneği olduğunu göstermektedir. Üyeler takım içinde çoğunlukla kendi duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye odaklanmaktadır. Kişilerin kendi duygularını etkili bir şekilde yönetmesi, diğer takım üyeleri ile olan etkileşimlerin ve yaşayacağı süreçlerin daha kaliteli olmasına yol açabilir. Tersi durumda ise işbirliğinin azalması sonucunu ortaya çıkabilir. Bu çalışmada takımda çoğunlukla kendisinin ve diğerlerinin duygularını yönetebilen üyelere ihtiyaç olsa da, diğerlerinin duygularının farkında olan ve duygusal zekâsı zayıf olan üyelere de azda olsa ihtiyaç duyulmaktadır. Takım rollerinin sergilenmesi için üyelerin özyönetim ve sosyal ilişki yönetimine sahip olması önemlidir. Bu bağlamda çalışanların işe alım süreçlerinde teknik ve analitik becerilerin yanı sıra şekillendirici takım rollerini üstlenecek olanların dışındaki tüm takım rolleri için duygusal zeka düzeyleri yüksek adayların kurumlarda istihdam edilmesi, doğru bir insan kaynakları yönetimi politikası olabilir. Ayrıca duygusal zekanın geliştirilebilir bir kişilik özelliği (Edizler, 2010) olarak değerlendirilmesi durumunda, yöneticiler çalışanların duygu yönetimi, empati, sosyal beceriler, stres ve çatışma yönetimi gibi konulardaki becerilerinin daha yüksek bir seviyeye çıkarılması kapsamında çeşitli eğitimler düzenleyebilirler.

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engelleyen bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur. Öncelikle veri toplama süreci sadece Ankara ilindeki kamu kuruluşları kapsamındaki takım çalışmasında görev alan katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha homojen örneklem kitlesinin kullanılması ve araştırmanın özel sektörde de tekrarlanması durumunda sonuçların farklılaşabilmesi mümkündür. Bununla birlikte daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.

Gerek teoride gerekse pratikte takım yönetimi ve takım rolleri konuları, başarılı takımlar oluşturmada önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Takım üyelerinin uymak zorunda oldukları takım normlarının yenilikçiliklerini ve yaratıcılıklarını nasıl etkileyebileceği, takım üyelerinin duygusal zekâlarının kaytarmacılık davranışının ortaya çıkıp çıkmamasında oynayabileceği role ve duygusal zekânın moderatör etkisine dair yapılacak sonraki çalışmaların takım yönetimi alanına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J.C., Aren, S. (2007) "Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance" *Technovation* 27(9): 501-513.
- Aritzeta, A., Swailes, S., Senior, B. (2007) "Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building" *Journal of Management Studies*, January, 44(1):96-118.
- Bales, R. F. ve Slater, P. E. (1955) "Role Differentiation in Small Decision-making Groups" In T. Parsons et al. (Eds.) *Family, Socialization and Interaction Process*. New York: Free Press:259-306.
- Bar-On, R. (2000) "Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)" In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass:363-388.
- Bar-On, R. (2006) "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)" *Psicothema*, 18, supl.: 13-25.
- Barsade, S. G. (2002) "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior" *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 644-675.
- Belbin, M.R. (2013) <http://www.belbin.com/media/1159/belbin-howtousebelbinreports-toformateam-apr2013.pdf>. (Erişim Tarihi: 01.03.2016).
- Belbin, M.R. (1981) "Management Teams: Why They Succeed or Fail" Butterworth-heinemann, Oxford.
- Belbin, M.R. (1993) "Team Roles at Work: A Strategy For Human Resource Management", Butterworth-heinemann, Oxford.
- Belbin, M.R. (2015) <http://www.belbin.com/media/1336/belbin-for-students.pdf>. (Erişim Tarihi: 29.02.2016).
- Bender, T.M. (2006) "Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri" Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Benne, K. D. ve Sheats, P. (1948) "Functional Roles of Group Members" *Journal of Social Issues*, 4:41-50.
- Cohen, S.G. ve Bailey, D.E. (1997) "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor To The Executive Suite" *Journal of Management*, 23(3):239-290.
- Druskat, V.U. ve Wolff, S.B. (2001) "Building The Emotional Intelligence of Groups" *Harvard Business Review*, March.
- Druskat, V.U., Wolf, S.B., Messer, T.E., Koman, E.S., Batis-ta-Foguet, J. (2017) "Team Emotional Intelligence: Linking Team Social and Emotional Environment to Team Effectiveness" *Management and Organisation*, 433-454.
- Edizler, G. (2010) "İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zeka' Ölçüm ve Modelleri" *Journal of Yasar University*, 18(5): 2970-2984.
- Fisher, S. G., Hunter, T.A., Macrosson, W.D.K. (2001) "A Validation Study of Belbin's Team Roles" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2):121-144.
- Goleman, D. (1995) "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ" New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998) "Working with Emotional Intelligence" New York: Bantam Books.
- Golonka, K. ve Mojsa-Kaja, J. (2013) "Emotional Intelligence and Team Roles - Analysis of Interdependencies with Regard to Teamwork Effectiveness" *International Journal of Contemporary Management*, 12(4):32-44.
- Green, A. L., Hill, A.Y., Friday, E., Friday, S.S. (2005) "The Use of Multiple Intelligences to Enhance Team Productivity" *Management Decision*, 43(3):349-359.
- Gujral, H.K. ve Ahuja, J. (2011) "Impact of Emotional Intelligence on Teamwork—A Comparative Study of Self Managed and Cross Functional Teams" *International Journal of Multidisciplinary Research* 1(6):178-185.
- Günsel, A. ve Açıkgöz, A. (2013) "The Effects of Team Flexibility and Emotional Intelligence on Software Development Performance" *Group Decision and Negotiation*, 22(2):359-377.
- Günsel, A., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2010) "Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama" *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(3): 117-138.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008) "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174-190.
- Hillson, D. (2003) "Using a Risk Breakdown Structure in Project Management" *Journal of Facilities Management*, 2(1): 85-97.
- Huy, Q.N. (1999) "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change" *Academy of Management Review*, 24(2): 325-345.

- Jordan, P. J. ve Troth, A.C. (2002) "Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development" *Advances in Developing Human Resources*, 4(1): 62-79.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., Hooper, G. (2002) "Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship To Team Process Effectiveness and Goal Focus" *Human Resource Management Review*, 12: 195-214.
- Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B.R., Sheng, S. (2011) "Emotional Intelligence in Marketing Exchanges" *Journal of Marketing*, 75(1):78-95.
- Kong, F. (2017) "The Validity of The Wong and Law Emotional Intelligence Scale in A Chinese Sample: Tests of Measurement Invariance and Latent Mean Differences Across Gender and Age" *Personality and Individual Differences*, 116: 29-31.
- Kong, F., Zhao, J., You, X. (2012) "Social Support Mediates The Impact of Emotional Intelligence on Mental Distress and Life Satisfaction in Chinese Young Adults" *Personality and Individual Differences*, 53(4): 513-517.
- Kuruşcu, M. (2017) "Yöneticinin Duygusal Zekası ve Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi" Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Landy, F.J. (2006) "The Long, Frustrating, and Fruitless Search for Social Intelligence: A Cautionary Tale" In K. R. Murphy, (Ed.). *A Critique of Emotional Intelligence: What Are The Problems and How Can They Be Fixed?* Mahwah, NJ: Erlbaum, 81-123.
- Lewin, K. (1945). <http://www.rcgd.isr.umich.edu/history/> (Erişim Tarihi: 23. 05. 2016).
- Lyons, J.B. ve Schneider, T.R. (2005) "The Influence of Emotional Intelligence on Performance" *Personality and Individual Differences*, 39(4): 693-703.
- Marzuki, N.A, Mustaffa, C.S, Saad, Z.M. (2015) "Emotional Intelligence: Its Relationship with Communication and Information Technology Skills" *Asian Social Science*, 11(15): 267-274.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997) "What is Emotional Intelligence?" In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, New York: Basic Books:3-31.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000) "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability" In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass: 92-117.
- McShane, S.L., Glinow, M.A.V. (2014) "Organizational Behavior" New York: McGraw-hill Irwin, Second Edition.
- Naseer, Z., Chishti, S., Rahman, F., Jumani, N.B. (2011) "Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes" *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(1): 30-46.
- Oatley, K. ve Johnson-Laird, P. (1996) "The Communicative Theory of Emotions: Empirical Tests, Mental Models, and Implications For Social Interaction" In L. L. Martin and A.Tesser (Eds.), *Striving and Feeling: Interactions Among Goals, Affect, and Self-Regulation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: 363-393.
- Petrides, K. V., Pita, R., Kokkinaki, F. (2007) "The Location of Trait emotional Intelligence in Personality Factor Space" *British Journal of Psychology*, 98(2):273-289.
- Plutchik, R. (2001) "The Nature of Emotions" *American Scientist*, 89: 344-350.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., Buckley, M.R. (2003) "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes" *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1): 21-40.
- Quoidbach, J. ve Hansenne, M. (2009) "The Impact of Trait Emotional Intelligence on Nursing Team Performance and Cohesiveness" *Journal of Professional Nursing*, 25(1): 23-29.
- Reus, T.H. ve Liu, Y. (2004) "Rhyme and Reason: Emotional Capability and the Performance of Knowledge-Intensive Work Groups" *Human Performance*, 17(2):245-266.
- Salovey, P. ve Mayer, J.D. (1990) "Emotional Intelligence" *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Slaski, M. ve Cartwright, S. (2002) "Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers" *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 18(2): 63-68.
- Thorndike, E.L. (1920) "Intelligence and Its Uses" *Harpers Magazine*, 140:227-235.
- Van Knippenburg, D. ve Schippers, M.C. (2007) "Work Group Diversity" *Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.
- Wang, S. (2015) "Emotional Intelligence, Information Elaboration, and Performance: The Moderating Role of Information Diversity" *Small Group Research*, 46(3):324- 351.

West, M.A. (2002) "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups" *Applied Psychology: An International Review*, 51(3): 355-387.

Whiteoak, J.W. ve Manning, R.L. (2012) "Emotional Intelligence and its Implications on Individual and Group Performance: A Study Investigating

Employee Perceptions in the United Arab Emirates" *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8):1660-1687.

Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002) "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study" *The Leadership Quarterly*, 13(3): 243-274.