

Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi

Fatih Töremen
Fırat Üniversitesi
ftoremen@firat.edu.tr

İbrahim Çankaya
Dicle Üniversitesi
icankaya@dicle.edu.tr

Özet

Duygu yönetimi, çağımızda giderek karmaşıklaşan, rutinleşen, formal ilişkiler çerçevesinde sınırlı hale gelen, bireyler açısından duygusal doyumsuzluk içeren örgüt içi ilişkilerde, önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağıdır. Betimsel taramaya dayalı olarak yapılan bu çalışmanın amacı, duygu yönetimi sürecini ve özelliklerini tanımlamak ile duygu yönetiminin yönetici ve işgörenler için önemini vurgulamaktır. Çalışmada ayrıca duygu yönetiminin unsurları ve terminolojisine, örgüt sağlığı ve örgütlerde psikolojik şiddet açısından duygu yönetiminin önemine ve etkili duygu yönetim süreci için yönetici ve işgörelere yönelik açılımcı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygu yönetimi, sosyal sermaye, sinerji, psikolojik şiddet

An Effective Approach at Management: Emotional Management

Abstract

Emotional management is an important source of social capital and synergy in our age for intra-organizational relationships containing dissatisfaction for individuals and restricted by complicated, routinized and formalized relations. The aim of this study, which is in a descriptive scanning model, is to define the process and characteristics of emotional management and to stress on the importance of emotional management for administrators and employees. Besides, in this work, these issues are taken up: the components and terminology of emotional management, the importance of emotional management in the aspects of organizational health and psychological violence in organizations and progressive suggestions toward administrators and employees for an effective emotional management process.

Keywords: Emotional management, social capital, synergy, psychological violence.

Giriş

Bilginin, rekabetin, ticaretin, sosyal ve örgütsel değişimlerin, işgören niteliklerinin ve sosyo-kültürel etkileşimlerin, tahminlerin ötesinde hızlandığı çağımızdaki bu hızlı değişim, bireylerde gelecek kaygısı, belirsizlik, yırtıcı rekabet, bireysel mücadele, güvensizlik ve duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık, yabancılaşma vb. birçok sosyal ve duygusal problemin temelini oluşturmaktadır. Sosyal yaşamda giderek yaygınlık gösteren örgütlerin, hızlı değişime ayak uydurmaları ve sürekli değişimin örgütlerde temel hedef haline gelmesi, örgütlerde çalışan bireyleri iş kaybetme konusunda tedirgin etmekte ve artan prefabrik (geçici) ilişkilerin yaygınlaşması da bireylerde duygusal açıdan doyumsuzluğu artırmaktadır. Günümüz örgütlerinde çalışan bireylerin başlıca sorunları arasında duygusal aidiyetsizlik,

duygusal tatminsizlik ve duygusal dilin yeterince anlaşılabilmesi ön planda yer almaktadır (Öke, 2001).

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebileceği, duyguların ifade edilme biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır.

İnsan davranışları üzerinde duygusal aklın egemen olmasını engellemek, akıl ile duyguları iyi tanımak ve onları doğru yerde ve zamanda yönlendirebilme süreci (Çeşitçioğlu, 2003), duyguların bireyi değil, bireyin duygularını etkili yönetmesi süreci (Yaylacı, 2006), güvene dayalı bir yönetim süreci olup, karar almada gerçek değerleri, hayaller ve hissi beklentilerden ayırt edebilme ve duyguları yansıtma biçimini kişilere zarar vermeden istenilen düzeyde yönlendirebilme olgunluğu (Barutçugil, 2004), insanların tepki ve yaklaşımlarını belirleyen olumlu ve olumsuz davranışları tespit edip bunları ayırt edebilme süreci duygu yönetimi hakkında kabul edilen tanımlardır. İnsanın sosyal yaşam içerisindeki birçok davranışının temelinde duygusal etkenler yer almaktadır. Bu bağlamda insan davranışlarının temelinde ya geçmişte yaşanan olayların duygusal etkileri ya da geleceğe yönelik hayaller belirleyici ve etkileyici olduğundan, duyguların etkili yönetimi burada anı yaşama bilincinde olmak ve yaşanan an içerisinde mevcut olmayan, bireyi bulunduğu an diliminden uzaklaştıran tetikleyicileri fark edebilmek olarak da kabul edilmektedir (Cüceloğlu, 2005).

Duyguları yönetme süreci, duyguların farkında olmak, duyguları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek yetilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Goleman (2004)'a göre duygu yönetimini, bireylerin ve yöneticilerin görüş, fikir ve karar alma sürecinde duygu ve hislerini bastırmaları veya tamamen onların etkisine girmeleri değil, bireylerin duygular ile yüzleşerek etkili sonuçlar gitmeleri olarak kabul etmektedir.

Duygu Yönetiminin Alt Alanları

Duyguları etkili yönetebilmek belirli özelliklere sahip olmaya, onları geliştirebilmeye ve etkili kullanabilmeye bağlıdır. Duygu yönetiminin alt alanları arasında özdenetim, özbilinç, iletişim, sosyal beceriler ve empati yer almakta ve bu alt alanların bağlantılı olduğu kavramlar ise şu şekilde belirtilmektedir (Yaylacı, 2006):

Tablo 1: Duygu Yönetiminin Alt Alanları

Özdenetim	Özbilinç	İletişim	Sosyal Beceriler	Empati
Otokontrol, vicdan, özgüven, yenilikçi olmak, güvenilirlik	Duygusal farkındalık, özdeğerlendirme, iyimser yaklaşım	Açık olmak, onurlandırmak, liderlik, motive etmek, eleştirmekten kaçınmak	Uzlaşmak, çatışmayı yönetmek, ortak hedefler oluşturmak, takım kurmak, işbirliğine açık olmak	Duyguları önemsemek, beklentileri önemsemek, uyumlu olmak, güven vermek, sevgi kültürünü benimsemek

Özdenetim; kişinin duygusal birikimlerini kontrol edebilmesi, duygularını yönlendirebilmesi ve duygusal tepkilerini mantıklı olarak yönetebilmesi anlamında kullanılmaktadır. Özbilinç; kendini bilmek, duygularının genel olarak farkında olabilmek, zayıf ve pozitif yönlerin çok iyi bilmektir. İletişim; açık iletişim kanallarını etkili kullanabilmeyi, iyimser bakış açısına sahip olabilmeyi, taleplere karşı onurlandırıcı, motive edici ve destekleyici olabilmeyi ve yersiz eleştiri yapmaktan kaçınma gibi olumlu yetileri içermektedir. Sosyal beceriler; yetenekleri sergileyebilmek, öteki insanların da yeteneklerini önemsemek ve geliştirmeye çabalamak, yeteneklerin geliştirilebilmesi için etkili iletişim ve faaliyetlerde bulunmak gibi yetileri içermektedir. Empati; kişinin kendi duyguların yanı sıra öteki insanların da duygularını önemsemek, tanımak ve iletişim sürecinde öteki duyguları hesaba katmaktır. Duygu yönetimi bu özelliklere sahip olmaya paralel olarak hem bir duygusal olgunluk hem de hem de bu yetileri geliştirebilme çabası ile gelişme gösterebilmektedir.

Duygu Yönetiminde Temel İlkeler

Sosyal yaşamda ve örgütler içerisinde yöneticilerin ve işgörenlerin birbirlerine ve çalıştıkları örgüte karşı pozitif duygular taşımaları ve olumlu beklentilere sahip olabilmeleri için bazı temel prensiplerin işlevsel olması gerekmektedir. Bu prensipler şu şekilde sıralanabilir (Albrecht, 2006):

- Fikirleri paylaşmak.
- Düşünerek cevap vermek,
- Dikkatli ve öğrenme amaçlı dinlemek,
- Birlikte hareket etmek, önyargılı olmamak,
- Özel yeteneklerin gelişmesine önem vermek,
- Saygı göstermek ve genellikle onaylayıcı yaklaşmak,
- İnsanların düşüncelerini zorla değiştirmeye çalışmamak,
- Yöneticiler ve çalışanlar, yönetimin ve birbirlerinin ilgi ve beklentilerini iyi tanımalıdır.

Bu temel prensipleri uygulamak ve sürekli davranış haline getirmek, gerek bireylerin gerekse de örgütlerin olumlu bir atmosfer kazanmalarında tetikleyici rol oynamaktadır.

Duygu Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar

Örgütsel Bağlılık: Bireyin bulunduğu örgüte ve çevreye karşı kendisini duygusal, normatif ve bireysel çıkarlar açısından ait hissetmesi veya bağlı olmasıdır (Meyer and Allen, 1997). Özellikle duygusal olarak kişinin çevresine ve örgütüne karşı bağlılık hissetmesi, kişinin performansı ve duygusal bütünlüğün oluşmasını olumlu etkilemektedir.

Örgütsel Vatandaşlık: Kişilerin, isteğe bağlı ve etkili bir işlev görebilmeleri için birbirlerini ve buldukları örgütlerini gönüllü olarak desteklemeleri olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988). Bireylerin duygusal açıdan kendilerini örgütlerinin bir vatandaşı olarak kabul etmelerinin temel davranışsal belirtileri arasında adanmışlık, empatik uyum, güven ve yüksek performans yer almaktadır. Örgüt içerisinde yönetim-işgören ve işgörenler arasında yardımlaşma, sadakat, bireysel yeteneklere önem verilmesi, takım çalışması ve uyum, kişinin örgütlere karşı aidiyet duygusunu pozitif yönde etkilemektedir (Podsakof ve diğerleri, 2000).

Duygusal Emek: İşgörenlerin örgüt ve çevresi üzerinde bıraktığı olumlu imaj ve etkidir. Kişiler arası etkileşimde örgütsel olarak istenilen duyguları kontrollü bir biçimde sergileme çabasıdır (Morris and Fieldman, 1996). Kişinin bulunduğu örgüt içerisindeki performansını bilinçli olarak artırma çabası içerisinde olması duygusal açıdan aitlik, gönüllü katılım ve verimlilik artışını da doğrudan etkileyebilmektedir.

Psikolojik Kontrat (Sözleşme): Örgüt içerisinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki eylemleri ve artı performansı, karşılıklı güven, işbirliği ve gönüllülüğe dayalı olarak gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır (Morris and Fieldman, 1996). Psikolojik birliktelik olarak da ifade edilen psikolojik kontratta (sözleşmede), kişilerin olumlu kabul içerikli duyguları arasında birbirini etkileyen paralel bir etkileşim söz konusudur.

Ortaklık: Örgütlerdeki bireylerin, karara katılabilmeleri ve yönetim üzerinde etkili olabilmeleri için ast-üst ilişkileri çerçevesinde değil, takım kültürü içerisinde değerlendirilmeleri anlamına gelmektedir (İzgören, 2007). Bu yaklaşıma göre örgütlerde çalışanlar bir müşteri gibi değil, iş ortağı olarak algılanmalıdır. Çalışanlara yönelik bu alternatif yaklaşım hem örgütsel bütünleşme düzeyinin hem de verimliliğin yüksek düzeyde olmasını etkilemektedir.

Toksik Davranışlar: Örgütler içerisinde ve çalışma yaşamında sıklıkla görülebilen, aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfkelenmek, çalışanları rencide edici yaklaşımlar, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler ve sınırlı çalışma alanı, sınırlı ast-üst ilişkileri ve formal iş ilişkileri, yetki sınırlılığı ve karar üzerinde söz sahibi olamamak gibi davranışlar toksik davranışlar olarak kabul edilmektedir (Albrecht, 2006). Bu duygular bireylerin olumsuz duygular beslemesine, işe ve örgüte karşı tepkisel yaklaşımına neden olmaktadır.

Besleyici Davranışlar: Toksik davranışlar dışında, örgütlerde yönetici ve işgörenler arasındaki olumlu üslup, samimiyet, kontrollü davranmak, işbirliğine açık olmak, uzlaşmacı olmak, övgüde bulunmak, dinlemek, önemsemek, görüş alış-verişinde bulunmak, ortak çalışabilmek, baskıdan uzak durmak vb. davranışlar besleyici davranışlar olarak kabul edilmektedir (Albrecht, 2006).

Duygusal Tetikleyiciler: Bireylerin sahip oldukları anlık duygular ve yargılar, iç ve dış olmak üzere iki tür tetikleyiciden etkilenmektedir. İç tetikleyiciler; olaylara verilen anlam,

fikirler, düşünceler ve imgelerdir. Dış tetikleyiciler ise; olaylar, tecrübeler, dış tavırlar, iletişim biçimleri ve bireylerin yaklaşımlarıdır (King, 2005). Birçok duygusal tepkilerin nedenlerinin temelinde onlara verilen anlam, kişinin o an sahip olduğu düşünce ve fikirler yer almaktadır. Bu durumu tespit ederek kontrollü davranmak, bireye duygularını kontrollü yönetebilme kolaylığı sağlamaktadır.

Sevgi Zekâsı: Duygusal tepkileri ve duyguları etkili yönetebilme yetisi olarak kabul edilir. İnsanların sahip oldukları duygular, temelde iki kategoriye ayrılır. Birinci grup arasında kin, nefret, intikam ve hırs duyguları yer almaktadır. İkinci grup içerisinde ise sevgi, hoşgörü ve sakin duruş gibi duygular yer almaktadır. Birinci gruptaki duyguları kontrol etmede bireylere en önemli içsel desteği, ikinci grupta yer alan duygular sağlamaktadır. İş ortamlarında sevgi zekâsı denilen sevgi merkezli yaklaşabilme yetisini daha hızlı bir şekilde ön plana çıkmasını sağlayan durumlar arasında; güvenlik, sahiplik, temizlik, bireysel girişimlerin desteklenmesi, canlılık, estetik, bilgi akışı sağlama, görüş alma ve yetkilendirme vb. durumlar yer alır (Bozdağ, 2006).

Sosyal Zekâ: Duyguları etkili bir şekilde yönetebilmek konusunda önemli yetilerden biri de sosyal yetkinlik veya sosyal zekâdır. Sosyal zekâ dört alt faktörü kapsamaktadır: a) Durum Bilinci: İnsanın kendisinin ve başkalarının duygularını önemsemesi ve karar verirken ilgi ve ihtiyaçları göz önünde bulundurabilmesi özelliğidir. b) Duruş: Kişinin kendi sorunlarına önem verip çözüm üretirken, öteki insanların da sorunlarına ve ilkelerine önem vermesi ve iletişim kurarken bu özellikleri göz önünde bulundurmasıdır. c) Samimiyet: Kişinin kararlarında ve ilkelerinde tutarlı olması, kararlı duruşu, fark gözetmeksizin benlik saygısı özelliğine sahip olmasıdır. d) Açıklık: Etkili iletişim, kolaylıkla ifade edebilmek, ilk iletişimi başlatabilmek, dili etkili kullanabilmedir (Albrecht, 2006). Kişiler ve çevre üzerinde daha olumlu bir duygusal etki bırakabilme konusunda kişilerin sahip olması gereken özellikler arasında bu dört faktör de yer almaktadır.

Örgüt İklimi: Örgütlerin, çevresinin ve bu çevrede yaşayan veya çalışan bireyler arasında doğrudan yâda dolaylı olarak algılanan onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesidir (Ertekin, 1978). Bireylerin hem kendi aralarında hem de üyesi oldukları örgütler içerisinde olumlu duygulara sahip olabilmeleri ve birbirlerini duygusal açıdan etkili yönetebilmeleri için örgütlerin sahip olduğu iklim ve yapısal unsurlar önemli rol oynamaktadır. Bireysel özerklik, ödüllendirmeye dönük

olma, saygınlık, içtenlik ve destekçi yaklaşımlar pozitif duyguların gelişmesinde tetikleyici olan örgüt iklimine ait olumlu koşullardır (Campell and Dunette, 1970).

Pozitif Duygular: İnsanlarda var olan temel bazı, sabır, neşe, sevinç, heyecan, mutluluk vb. duygulardır. Bu duygular insanlarda odaklanmak, motivasyon, kendini güçlü hissetmek, yüksek performans, huzur duymak gibi pozitif davranışlara neden olmaktadır (Herman, 2003).

Negatif Duygular: Korku, nefret, kin, kıskançlık, sabırsızlık ve teamülsüzlük gibi duygular insanlardaki negatif (bozucu) duygular arasında yer almaktadır. İş ortamlarında ve sosyal yaşamın genelinde yaygın görülebilen çatışmalar, verimsizlik, iş bırakma, atalet, stres, depresyon ve tükenmişlik vb. sorunların duygusal temelinde olumsuz duyguların yoğunluğu ve bu duyguların bireyleri etki altına alması da yer almaktadır.

Duygusal Akıl: İnsan beyni işlevleri açısından iki temel kategoride değerlendirilmektedir. a) Duygusal Beyin, b) Mantıksal Beyin. Mantıksal beynimiz tanımlama, iletişim, ticari hesaplar ve zekâ işlemlerini yürütürken; Duygusal beyin olayların insan üzerindeki etkilerini, etkilenmişlik derecesini, önem verilen, ilgi duyulan ve sevilen istek ve talepleri, dış baskıların insan üzerindeki etkilerini kaydeder, hatırlar ve yönetir (Ledoux, 2006). İnsandaki duygusal beyin hassastır, alıngandır ve kolayca refleks gösterebilir. İş yaşamındaki başarıda, stresi azaltabilmede, depresyonu yenebilmede, hastalıklardan kurtulabilmede ve ruhsal denge üzerinde duygusal beyni olumlu olarak kullanabilmek önemlidir (Goleman, 2004).

Zihinsel Canlandırma: Bireylerin ve yöneticilerin, olumlu düşünceleri zihinde tasarlayarak performans artışıyla davranışlarını yönetebilme kabiliyetidir (Goleman, 2004).

Sosyal Sermaye: Aidiyet, samimiyet, güven, yardımlaşma ve takım kültürü gibi, örgütlerde çıkara dayanmayan, gönüllü katılım ve bireysel feragat içeren, örgütsel bütünlüğü sağlayan bireyler için önemli bir motivasyon kaynağı olan ve yazılı olmayan değerlerdir (Fukuyama, 2003).

Örgütlerde Duygu Yönetiminin Unsurları

Örgütlerde duygu yönetimine etki eden unsurların başında liderler, işgörenler ve örgüt iklimi gelmektedir. Örgütlerde etkili, olumlu duygular oluşturabilmek ve duyguları pozitif olarak yönetebilmek için temel unsurların iyi bilinmesi ve bu unsurların oynadıkları rollerin

öneminin iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu unsurların örgütlerde olumlu duygusal atmosfer oluşturabilmeleri için kendilerine ait rolleri yerine getirmeleri ve karşılıklı etkileşim içerisinde olmaları iyi bir duygu yönetimi için gerekli şartlar arasında yer tutmaktadır. (Barutçugil, 2006).

1. Lider ve Duygu Yönetimi

Hızlı bir değişimin yaşandığı çağımızda örgütlerin olumlu bir duygusal atmosfere sahip olmaları ve sürdürülebilir ilişkilere sahip olmalarında en önemli görev liderlere düşmektedir. Liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzı, otorite biçimi, işe ve bireyle karşı tutumları, örgütlerde olumlu veya olumsuz duygusal atmosferlerin oluşmasında en önde gelen faktörlerdendir. Barutçugil (2004) örgütlerde liderlerin kullandıkları liderlik tarzlarının nasıl bir duygusal atmosfere neden olabileceğini şu şekilde ele almıştır.

Tablo 2: Liderlik Tarzları ve Duygusal Etkileri

Liderlik Tarzı	Duygusal Etkileri
Kumanda Edici Liderlik	Rutinlik sıkıntı, stres ve tepkisel davranışlar
Demokratik Liderlik	Uzlaşma, takım olma, örgüte olumlu yaklaşım
Koçluk	Bireylerin örgüte ve birbirlerine olumlu yaklaşımı,
Vizyoner Liderlik	Değişime karşı inanç, olumlu beklenti, yüksek idealler
İlişki Geliştiren Liderlik	Takım çalışması, güven ve özgüven
Dengeye Dayalı Liderlik	Duruma göre yaklaşım, hem olumlu hem olumsuz

Tablodan da görüldüğü gibi liderlerin yaklaşımları örgütler içerisinde yönetim-işgören ve işgörenler arasındaki örgüt iklimini ve dengelerini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Özellikle çağımızda insanlar arası iletişimin ve örgüt içi iletişimin giderek karmaşıklaşması liderlerin mesleki rollerinin dışında, duygusal liderlik rollerinin de giderek önemsenmesi gerektiğini ön plana çıkarmaktadır.

2. İşgörenler ve Duygu Yönetimi

Çalışan insanlar sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ederken, duygusal olarak da doyuma ulaşma çabası içerisine girmektedirler. İş ortamlarında çalışan bireylerde genel olarak ön plana çıkan duygusal ihtiyaçlar arasında; aktivite arzusu, iletişim, başarıma, fark edilme, takım halinde çalışma, ait olma, karara katılım, ödüllendirilme, yeteneklerinin önemsenmesi ve yetkilendirilme yer almaktadır (Gary, 1996). Duygusal kökenli temel ihtiyaç ve beklentiler, bireylerin farklı ilgileri ve bunların karşılanabilme düzeyleri, bireylerin doyuma ulaşmalarında ve örgüte yönelik pozitif tutuma sahip olmalarında oldukça etkili olan

faktörlerdendir. Bireylerin buldukları örgütlere ve örgütlerdeki ilişki biçimlerine yönelik tutumları ile beklentileri arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Yaylacı, 2006). Örgüt yöneticilerinin işgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması, işgörenlerin örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve onların duygularının yönetilmesine katkı sağlamaktadır.

3. Örgüt İklimi ve Duygu Yönetimi

Örgütlerin sahip oldukları genel özellikler ve örgüt iklimi bireyler üzerinde doğrudan etkisini gösterdiği gibi, bireylerin sahip oldukları bireysel ve ortak duygular da örgüt iklimi üzerinde doğrudan etki edebilmektedir. Örgütlerde mevcut olan duygusal iklimin, örgütün genel iklimini ve örgütsel davranışları doğrudan etkileyebilme biçimi şu şekilde gösterilebilir (Langelier, 2006).

Tablo 3: Örgüt İklimi ve Davranışlar Arasındaki İlişki

Örgütte Var Olan Genel Duygusal	Davranımsal Sonuçlar
Üzgün, kızgınlık, nefret	Geri çekilmek, isten kaçmak, düşük motivasyon ve
Cesaretsizlik	Vazgeçmek, görevleri önemsememek.
Ümit, sevgi ve ivimsizlik	Verimli çalışmak, yüksek performans.
Özgüven	Yenilik yapmak, sınırları genişletmek
Mutluluk ve güvenli hissetmek	İşe karşı sorumluluk, etkili dinlemek, işe önem

Örgütlerin, bireysel ve genel olarak verimliliğini ve performansını belirleyen temel unsurlar arasında rekabet, teknolojik ve fiziksel donanımlar ve ekonomik kazanç beklentisinin yanı sıra buldukları ortamın duygusal iklimi ve bu iklimin işgörenler üzerinde oluşturduğu doyurucu ve etkileyici durumsal özellikleri de yer almaktadır.

Duygu Yönetiminin Bazı Örgütsel Durumları İle Karşılaştırılması

Örgüt içi ilişkilerde yöneticilerin ve işgörenlerin karşılıklı olarak duygularını önemsememeleri ve etkili duygu yönetebilme konusundaki yetersizlikleri örgütlerde, yönetici ve işgörenler, örgüt sağlığının önemi ve son zamanlarda dünyada giderek yaygınlaşan psikolojik şiddetin önemi (mobbing) açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

A) Duygu Yönetimi ve Örgüt Üyeleri

Goleman (2004)'a göre, örgütlerdeki duygusal etkililiği olumsuz etkileyen yaklaşımlar incelendiğinde, olumsuzlukların hem bireyler arası ilişki ve yaklaşımlardan hem de yöneticilerin yaklaşımlarından kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4: Örgütlerde Duygusal Etkililiği Olumsuz Etkileyen Yönetici ve İşgören

Yaklaşımları

Yöneticiler Açısından	İşgörenler Açısından
Sürekli Denetim	Rutinleşme
Değer Biçme	Yeteneklerin Geliştirilemeyişi
Baskıcı Yönetim Yaklaşımı	Kariyer Eksikliği
Zaman Sınırlaması	Formal İlişkilerin Yoğunluğu
İşbölümü	Takım Çalışmasından Uzak Olma
Yetki Sınırlaması	Rekabet ve Kıskançlık

Bu durum örgütlerde yaygın olarak görülebilen verimlilik düşüşü, stres, tükenmişlik ve rutinleşme gibi önemli problemlerin nedenleri arasındadır.

B) Duygu Yönetimi ve Örgüt Sağlığı

Etkili duygu yönetiminin, örgütlerin sağlıklı bir işleyiş bütünlüğüne kavuşabilmelerinde bireysel ve yönetsel açıdan etkileri oldukça önemlidir. Bireysel açıdan etkileri ele alındığında, günümüz örgütlerinde çalışan işgörenlerin en fazla karşılaştıkları sorunlar arasında duygusal kaynaklı olanlar oldukça fazladır. Bu sorunlar arasında rutinleşme, işten soğuma, atalet (durgunluk), tükenmişlik hissi, güvensizlik, performans kaybı, gelecek kaygısı, rekabet ve bencillik yaygın olarak görülmektedir. Yönetsel açıdan ise, hiyerarşik yapılanma, baskıcı ve normatif yönetim anlayışı, formal iletişim yoğunluğu, işgörelere yönelik psikolojik şiddet (Mobbing) ve örgüt içi çatışmalar yaygın olarak görülmektedir. Sekman (2006)'a göre örgüt sağlığını en fazla tehdit eden sorunların başında örgütlerde atalet duygusu önemli yer tutmaktadır. Atalet, örgütlerde pasiflik, tembellik, durağanlaşma ve verimsizlik yaşanması halidir. Örgütlerdeki atalet duygusunun temel nedenleri arasında duygusal nedenler geniş yer almaktadır. Amaçsızlık, yönetsel baskılar, korku kültürü, mükemmeliyetçilik, hayal kırıklığı, engellenme işgörelerde genel olarak iş ortamından uzaklaşma, işte durgunluk ve verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

Bu problemler ekonomik ve sosyal unsurlardan beslendiği gibi, etkili pozitif duyguları yönetme yetersizliğinden de beslenmektedir. Özellikle günümüz örgütlerinde çalışanlara karşı giderek artan psikolojik şiddet, stres, depresyon ve tükenmişlik hisleri temel insani duyguların ihmal ve suiistimal edilmesinden beslenmektedir. Sağlıklı bir örgütün genel özellikleri ile sağlıklı olmayan bir örgütün genel özellikleri şu şekilde gösterilebilir (WHO, 2003).

Tablo 5: Sağlıklı Olan ve Sağlıklı Olmayan Örgütlerin Özellikleri

Sağlıklı Örgüt Özellikleri	Sağlıklı olmayan Örgüt Özellikleri
Roller ve iş tanımları bellidir	Roller belirsizdir.

İşbirliğine açıklık vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir.
Hedefleri herkes paylaşmıştır.	İleriye görmek imkânsızdır. İlişkiler belirsizdir.
İletişim doğrudan ve açıktır	İletişim baştan savmadır.
Stratejiler gayet açıktır.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışma ve tartışma ortamı açıktır.	Çatışma gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı iletişim vardır.

C) Duygu Yönetimi ve Psikolojik Şiddet (Mobbing)

Psikolojik şiddet (Mobbing), yaygın olarak yöneticilerden işgörenlere yönelik veya işgörenler arasında görülen bir durumdur. Rekabet, kıskançlık, yıldırım, dışlamak, etkisizleştirmek ve yıldırım amaçlı sistematik olarak örgüt ortamında bireye yapılan duygusal şiddettir (Tutar, 2005). Günümüz örgütlerinde giderek artan psikolojik şiddet, temelde duyguları ihmal etmekten kaynaklandığı gibi yaygın olarak duyguları suiistimal etmekten de ortaya çıkan bir durumdur.

1997 Avrupa Birliği Raporlarına göre, birliğe üye ülkelerdeki çalışanların % 30'una yakını psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. Günümüzde iş ortamlarında duyguları suiistimale dayanan psikolojik şiddetin yaygın nedenleri arasında; hiyerarşik yapı, iletişim zayıflığı, suçlu arama, takım çalışması azlığı, ilgi ve ihtiyaçların ihmal edilmesi, narsist (bencil) kişilikler, kapalı kapı politikası, çatışma çözme yetersizliği, güvensizlik, sürekli eğitime önem vermeme, kıskançlık ve empati eksikliği gösterilmekte (Tınaz, 2006), bu gibi durumlar ise bireyleri duygusal açıdan olumsuz etkilemektedir.

İş ortamlarında bireye yönelik sistematik olarak yapılan psikolojik şiddetin kökeninde duyguların suiistimali önemli bir neden olmaktadır. Bunların dışında rekabet, işin bireye uygun olmayışı, hatalı personel seçimi ve kişilik sorunları gibi nedenlerde psikolojik şiddeti doğurabilmektedir (Schallcross, 2003). Psikolojik şiddetin en önemli sonuçları arasında, işten ayrılma, özgüven kaybı, yeni iş bulamama korkusu, tükenmişlik hissi, performans düşüklüğü, stres ve depresyon, çatışma ve saldırgan davranışlar yer almaktadır (Çobanoğlu, 2006). Bu bağlamda örgüt yöneticilerine, işgörenlere yönelik psikolojik şiddetin nedenlerinin ortadan kaldırılmasında ve işgörenlerin sağlıklı duygu yönetimine sahip olmalarında önemli görevler düşmektedir.

Sonuç

Küresel rekabetin hızlandığı, teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği çağımızda, bireyler ve örgütler bu değişime uyum sağlamak, hatta değişimi önceden görebilme

donanımına sahip olmak şartlarını taşımak zorunda kalmaktadırlar. Bu hızlı değişim, temelde bireylerde genel olarak da sosyal örgütlerde uyum sorunu, yüksek rekabet, kaygı, stres, tükenmişlik ve rutinleşme gibi problemleri ortaya çıkarmaktadır. İş niteliklerinin sürekli gelişmesi, yeni iş alanlarının ortaya çıkması, nitelikli ve sürekli öğrenen yeni eleman ihtiyaçları, örgütlerin çalışma sistemlerinin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması, örgütlerde işgörenlerin uyumunu zorlaştırmakta ve işgörenlerin duygusal olarak daha etkili yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır. Örgütler iş ilişkileri üzerine kurulma amacını taşımalarının yanı sıra örgüt içerisinde bireylerin ekonomik, sosyal ve duygusal olarak da doyuma ulaşma beklentisini taşımaktadırlar.

Özellikle 20. yüzyıl içerisinde örgüt ve örgüt yönetimi üzerine yönelik yaklaşımların daha çok teknik, ekonomik ve sosyal sorunları dikkate aldığı, duygusal problemlerin çözümüne yönelik yenilikler ve duygu yönetimi alanına yönelimin ihmal edildiği görülmektedir. Günümüz örgütlerinde bireylerin duygularını tanımak, bilmek ve duygusal taleplerini yeterince karşılamak konusunda ihmalin ve düzenlemelerin yetersiz olması işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından şu sonuçları ortaya çıkarmaktadır:

1. İşgörenler Açısından

Özel yeteneklerin ihmal edilmesi ve bireysel yaratıcılığın engellenmesi, işlerin genelde hep benzer oluşu ve rutin çalışma sistemleri, işgörenlerin kararlara yeterince katılamaması, tükenmişlik hissi, rekabet artışı ve takım çalışması eksikliği, iş üzerinde bireylerin daha etkili olamamaları, sürekli öğrenme ve kariyer eğitiminin ihmal edilmesi, işgörenlerin duygusal beklentilerinin ve ilgilerinin yeterince dikkate alınmaması ve bireyler kendilerini buldukları örgütlere tam olarak ait hissetmemeleri, yetersiz motivasyon, atalet (durağanlık, tembelleşme) sonuçları ortaya çıkmaktadır.

2. Yöneticiler Açısından

Günümüzde örgüt yöneticileri, daha çok teknik ve iş nitelikleri üzerinde tecrübe kazanırken, insan ilişkileri ve duygu yönetimi konusunda oldukça etkisiz kalmaları neticesinde, yöneticilerin empatik olarak örgüt içerisindeki bireylerin duyguları, hisleri ve beklentileri karşısında yeterince etkili olamamaları ve yetersiz sosyal etkileşimleri, işgörelere yönelik giderek artan psikolojik baskıları (Mobbing), yetersiz ve etkili olmayan ödüllendirme, yöneticilerin kendilerini çalışanları ile birlikte bir takım gibi algılayamamaları,

çalışanların güvenini yeterince kazanamamaları, yönetimi sadece kendilerine ait sorumluluk alanı içerisinde algılamaları gibi önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

3. Örgütler Açısından

Sosyal ihtiyaçları ve talepleri karşılamak amacı ile ortaya çıkan örgütlerin hem işgörenler hem de yöneticiler açısından duygusal olarak tatmin edici olmayan yapı ve işleyişe sahip olmaları örgütleri de bireyler gibi sağlıklı olmaktan uzaklaştırmaktadır. Günümüz örgütlerinin sadece ekonomik bir rekabet merkezi olarak algılanması, bireylerin bir iş aracı olarak görülmesi, hiyerarşik yönetim yapıları, işbölümünün fazlalığı ve bireysel yaratıcılığa yeterince önem verilmemesi, örgütlerin sürekli öğrenmeye açık sistemler olamaması, iş benzerliği ve giderek artan örgütsel atalet (sitemin tembelleşmesi), örgütlerin yatay anlamda yeterince gelişmemesi, bireylerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına yeterli olarak cevap verilmemesi sonucunda örgütler basit bir iş ortamı olarak algılanmakta ve bu durum işgörenleri, sosyal ve duygusal açıdan daha hızlı yıpratmaktadır.

Öneriler

Sosyal yaşamın vazgeçilmez unsurlarından olan örgütlerin daha esnek, daha verimli, daha duygusal ve daha tatmin edici özelliklere ve yapılara kavuşması için yöneticilerin ve işgörenlerin karşılıklı olarak gayret göstermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yönetici, işgören ve örgütler için şu öneriler yapılmıştır.

1. Yöneticiler İçin

Yöneticiler; duyguları etkili şekilde yönlendirebilmeli, samimi, gülümser ve motive edici olabilmeli, yetkileri paylaşabilmeli, işgörenleri karara katabilmeli, etkili dinleyici olabilmeli, başarıyı paylaşabilmeli, başarısızlığın nedenlerini sadece işgörelere yüklememeli, yeni hedefler belirlemeli ve bu hedefleri işgörenler ile paylaşabilmeli, olumlu ve olumsuz duygularını iyi tanıyabilmeli, çatışma ortamında kendini kontrol edebilmeli, küçük düşürücü ve alay edici üsluptan uzak durabilmeli, yeniliğin öncüsü ve işgörenlerin taleplerine açık olabilmeli, zamanı ve yetenekleri sınırlamamalı, güven vermeli, informal ilişkileri önemsemeli, ısrarcı olmamalı, kariyer eğitimine önem verebilmeli, çalışanları müşteri olarak değil takım arkadaşı gibi görebilmeli, etkili ödüllendirme yapabilmeli, cesaret verici olmalı, açık ve tutarlı davranabilmeli, işgörenlerin yetenek ve ilgi alanlarını iyi bilmeli, iletişime önem vermeli, etkili duygu yönetimi alanında seminer ve rehberlik yardımı alabilmeli, etkili

iletişim konusunda rehberlik dersleri almalı ve etkili rehberlik yapabilmeli, toplantılara katılmalı, etkili birliktelik ve etkili çözümlere ulaşabilmek için beyin fırtınası, proje çalışmaları, görüntülü örnekler sergileme ve sosyal drama tekniklerini etkili bir şekilde kullanabilmelidirler.

2. İşgörenler İçin

İşgörenler; yönetime ve işe karşı önyargılı olmamalı, bencillikten ve gruplaşmaktan kaçınmalı, takım çalışmasına katılmalı, empatik davranmalı, kendini örgüte ait görmeli, işe yönelik yeni yaklaşımlar sunmalı, kendini olumsuz etkileyen duygularını iyi tanımalı, iletişimi önce kendi başlatmalı, işbirliğine açık olmalı, gerektiğinde taviz vermeli, yardıma açık olmalı, aşırı beklenti içerisinde olmamalı, duygu, beklenti ve önerilerini yöneticiler ve iş arkadaşları ile paylaşmalı, sürekli öğrenmeye açık olmalı ve kariyer eğitimi yönelmelidir.

3. Örgütler İçin

Örgütlere yönetici atamalarında, yöneticilerin teknik ve mesleki rollerinin yanı sıra duygusal yeterlilikleri de dikkate alınmalıdır. Uzmanlar tarafından yönetici ve işgörelere yönelik pozitif duygu yönetimi ve psikolojik destek seminerleri verilerek örgüt- içi eğitim sürekli hale getirilmelidir. Yönetici yetkilerinin paylaşılmasını sağlayacak sistematik değişmelere gidilmelidir. Örgütlere işgören seçiminde, işgörenlerin duygusal beklentileri ve işe uyumları da dikkate alınmalıdır. Örgüt yöneticilerinin, özellikle eğitim örgütleri yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sürecinde yöneticilerin duygusal yeterlilik ve etkili duygu yönetimi konularındaki performansları da değerlendirme kriterlerine dâhil edilmelidir.

Kaynakça

- Albrecht, K. (2006). **Sosyal Zekâ**, İstanbul, Timaş Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). **Organizasyonlarda Duygu Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Bozdağ, M. (2006). **Sevgi Zekâsı**, İstanbul, Yakamoz Yayınları.
- Campell, J. P. and Dunette, M. D. (1970). **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**, Newyork, Mc Graw Hill.
- Cüceloğlu, D. (2005). **Başarıya Götüren Aile**, İstanbul, Remzi Yayınevi.
- Çeşitçioğlu, M. (2003). **Kaliteli İnsan**, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Çobanoğlu, Ş. (2006). **Mobbing**, İstanbul, Timaş Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). **Örgüt İklimi**, Ankara, Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları.

- Fukuyama, F. (2003). **Güven**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Gary, H. (1996). **5 Sevgi Dili**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Goleman; D. (2004). **İş Başında Duygusal Zekâ**, İstanbul, Varlık Yayınları.
- Herman, N. (2003). **İş Yaşamında Bütünsel Beyin**, (Çev; Mehmet Öner), İstanbul, Hayat Yayınları.
- İzğören, A. Ş. (2007). **İş Yaşamında 100 Kanguru**, İstanbul, Elma Yayıncılık.
- King, K. S. (2005). **Hayal Mühendisliği**, İstanbul, Kuraldışı Yayınları.
- Langelier, A. C. (2006). **Duygu Yönetimi**, (Çev; Rezzan Çecen), Ankara., Pegem A Yayıncılık.
- Ledoux, J. (2006). **Duygusal Beyin**, İstanbul, Pegasus Yayınları.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, J.A. & Fieldman, D.C. (1996). "The Dimension Antecedent and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management. Review*, 21.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational Citizenship: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA: Lexington Boks.
- Öke, M. K. (2001). **Küresel Toplum**, İstanbul, Avrasya Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları,
- Podsakof, P.M. (2000). "Organizational Citizenship Behaviours; Acritical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research", **Journal of Management**, Vol:26, No:3.
- Sekman, M. (2006). **Kişisel Ataleti Yenmek**, İstanbul, Alfa Yayıncılık.
- Schallcross, L., (2003). "The Workplace Mobbing Seyndrome, Response and Prevention in the Public Sector" **Workplace Mobbing Conference**, Brisbane, 16-17 October 2003.
- Tınaz, P. (2006). **İş Yaşamında Psikolojik Taciz**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Tutar, H. (2005). **Örgütlerde Psikolojik Şiddet**, İstanbul, Platin Yayınları.
- Yaylacı, Ö. G. (2006). **Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ**, İstanbul, Hayat Yayınları.
- World Health Organization (WHO), **Health Series**, No:4, Geneve, 2003, p.15.