



Humanities Sciences  
ISSN: 1308 7320 (NWSAHS)  
ID: 2018.13.1.4C0224

Status : Original Study  
Received: September 2017  
Accepted: January 2018

**Gaye Erel**

**Miray Beşbudak**

Ege University, İzmir-Turkey  
gaye.ere@ege.edu.tr; miray.besbudak@ege.edu.tr

DOI	<a href="http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.1.4C0224">http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.1.4C0224</a>	
ORCID ID	---	---
CORRESPONDING AUTHOR	Gaye Erel	

## DUYGUSAL OKURYAZARLIK TEMELLİ EĞİTİMLERİN EKONOMİK DEĞERİ

### ÖZ

Kişilerin gelişimi kurumların gelişimi demektir. Duygusal okuryazarlık eğitimleri ile bireylerin davranış değişikliği ile gelişim ve ilerleme göstermeleri mümkündür. Duygusal okuryazarlığın ekonomik değeri, bireylerin karar verme konusundaki becerilerini geliştirmek ve iş yaşamında yer alan taraflara psikolojik destek sağlamak yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bireyler doğası gereği, içinde buldukları kültürün ve düşünce ve hissetme biçimlerinin bir sonucu olarak belirli önyargılarla hareket etmektedirler. Ekonomistler, artan rekabet ortamında farklı sermayeler arayışında iken insanların değer algıları ve tercihlerini ifade etme biçimlerini değiştirme çabasının önemini anlamışlardır. Bu nedenle özellikle kişilerin birbirleriyle olan etkileşimini geliştirmeye yönelik duygusal okuryazarlık kavramı genel anlamıyla kurumun değerini arttırmaktadır. Kurumsal eğitimlerin, bireylerin duygusal okuryazarlık gelişimi yönelimli planlanması ile yapılan yatırımlar geri kazanılmış olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Eğitimler, İletişim, Duygusal Zeka, Duygusal Okuryazarlık, Ekonomi

## THE ECONOMIC VALUE OF EMOTIONAL LITERACY BASED TRAINING PROGRAMS

### ABSTRACT

The development of people means the development of institutions. With emotional literacy trainings it is possible for individuals to develop and improve themselves with behavioral changes. The economic value of emotional literacy arises from improving the skills of individuals in decision making and by providing psychological support to the parties involved in business life. Individuals act with certain prejudices as a result of their nature, their cultures and their way of thinking and feelings. Economists, while in search of different capital in an increasingly competitive environment, have realized the importance of the effort to change people's ways of expressing their values, perceptions and preferences. For this reason, the concept of emotional literacy, in particular to improve the interaction of people with each other, generally increases the value of the institution. The investments made by institutional training, the individual-oriented planning of emotional literacy development, will be restored.

**Keywords:** Organizational Training, Communication, Emotional Intelligence, Emotional Literacy, Economy

### How to Cite:

Erel, G. ve Beşbudak, M., (2018). Duygusal Okuryazarlık Temelli Eğitimlerin Ekonomik Değeri, *Humanities Sciences (NWSAHS)*, 13(1):1-, DOI: 10.12739/NWSA.2018.13.1.4C0224.



### **1. GİRİŞ (INTRODUCTION)**

Duygular etkili biçimde kullanıldığında iş ve özel yaşam için pozitif ve somut katkılar sunabilir. Bu görüşü destekleyen, inceleyen araştırma ve bilimsel çalışmalar son zamanlarda artış göstermektedir. Bulgular; duygusal okuryazarlık gelişimini içeren uygulamaların (danışmanlık hizmetleri, koçluk, interaktif eğitimler vb.) kurumsal başarı, karlılık, üretken, mutlu bir yaşam gibi bireysel ve kurumsal performansın öngörülerinden birisi olarak yerini aldığı ve ekonomide değer yarattığını ortaya koymaktadır. Yaratılan değer bireylerin sadece özel ve sosyal hayatlarında değil, iş hayatında da gelişimlerine motive etmektedir. Çalışma yaşamında her türlü iletişim biçiminin ast-üst ilişkileri, kurum içi ve dışı paydaşlar ve ortaklarla ilişkiler gibi- kurulabilmesi ve kurulan ilişkilerin sürdürülebilir olması 'duyguların yönetimi' ile mümkündür. Bu çalışma ile sosyal ve psikoloji alan literatürüne katkı sağlaması amacıyla duygusal okuryazarlık gelişimi ve bu yöndeki profesyonel eğitimlerin ekonomiye değer yaratmadaki rolü irdelenmektedir.

### **2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)**

Duygusal okuryazarlık kavramı bireyin yaşam kalitesi ve mutluluğu için bireysel ve sosyal becerilerini geliştirmeye yönelik çabalarını içeren bir psiko-sosyal olgudur. Kişisel farkındalık, oto kontrol, yaşamın tatsız olaylarıyla başa çıkabilme, hoşgörü ve iyimserlik üretme, empatik bilinç, ikna ve etkileme becerileri vb. yetileri içeren duygusal okuryazarlık yaşam boyu devam eden bir öğrenme sürecini ifade etmektedir. Sayılan yetiler erken yaşlarda bireylere kazandırılmaya başlanmalı, okul ve kampüs yaşamı sonrasında ise iş yaşamı boyunca doğru eğitimlerle gelişim devam ettirilmelidir. Bu bakış açısıyla ele alınan çalışma yeni inceleme alanlarından sayılmaktadır. Çalışmada duygusal okuryazarlık eğitimlerinin önemine vurgu yapılmakta; duygusal okuryazarlık eğitimlerinin gözden geçirilerek bilimsel nitelikleri taşıması, ekonomik boyutta değer yaratabilmesi için gerekli ilkeler ve yöntemler üzerinde durulmaktadır. Çalışma yakın dönemin güncel ve talep gören alanlarından birisi olarak gerek sektör eğitimlerini planlayan uygulamacılar gerekse alan literatüründe çalışan akademisyenler için referans niteliği taşıyabilir.

### **3. DUYGUSAL OKURYAZARLIK KAVRAMI (CONCEPT OF EMOTIONAL LITERACY)**

Bireyler, duygusal zeka yetileri içinde ölçülen empati, kişisel farkındalık, özgüven, insiyatif sahibi olma gibi sosyal becerilerini çalışma hayatında başarılı ve mutlu olmaları için geliştirmek durumundadırlar. Birçok kurumda (kamu ve özel sektör) duygular ile ilgili verilen etkili eğitimler çalışanların performans gelişimine katkı sağlayabilmektedir. Duygusal zekası gelişmiş kişilerden oluşan bir kurumda kişisel bilinç ve farkındalık ile aynı zamanda karşılıklı anlayış ve empatinin olduğu bir ortam gelişebilir. İnsanların yer aldığı her toplulukta olduğu gibi kurumlarda da duygusal tepkiler, ifadeler ve duyguların etkili şekilde yönetilmesi ile kurum kültürü şekillenir, ortaya çıkan iklim ise iş sonuçlarını ve piyasayı etkiler. Duygusal zeka yetkinliklerinin sabit olmayıp, yaş, çevre koşulları ve deneyimlerle gelişmekte olduğu bilinmektedir. Bu gelişim ise ortaya yeni bir kavram ve çalışma sahası çıkarmıştır. Duygusal okuryazarlık kavramı (Emotional Literacy), ilk kez 1970'lerde klinik psikolog Claude Steiner tarafından kullanılmıştır. Steiner çalışmalarında duygusal okuryazarlık kavramını şöyle tarif etmektedir: "Duyguları anlama, diğerlerini dinleme ve onların duyguları ile empati kurma ve duyguları üretken biçimde ifade yeteneği gelişimi" (Steiner ve Perry,



1997:11). Bireyin duygusal gelişimini ifade eden duygusal okuryazarlık; duygulara ilişkin açık ve yararlı sözlük geliştirmeyi ve duyguları fark edip, onlara duyarlı olmayı içeren bir kavramdır (Cooper, 1997:32). Kavram, bireyin yaşamı boyunca doğru duygusal yapıya ulaşmak için seçenekler arasından öğrendiği ve tercih ettiği en uygun davranışlar, stratejiler, beceriler ve haritalarının toplamı olarak da tanımlanabilir (Erel, 2015:226). Bireyler yaşamları boyunca karşılaştıkları olaylara ilişkin geliştirdikleri tepki ve stratejiler doğrultusunda duygusal anlatımları okuma becerisi ile sonrasında hep başvuracakları bir duygusal repertuar geliştirmektedir. Geliştirilen duygusal deneyimler ise dış dünyayı anlamayı ve zekanın bir unsuru olan uyum ve adaptasyon sürecini etkilemektedir. Böylece birey, duygusal okuryazarlık gelişimi ile algı ve davranışlarına yön verdiğinde, bilinçli biçimde ve doğru tepki, eylemler üretmeyi, sosyal beceriler geliştirmeyi öğrenebilir. Duygusal okuryazarlık kavramının bileşenleri, duygusal zeka yetkinliklerini içermektedir. İnsan doğası ve davranışı ile ilgili literatürde tanımlandığı gibi, duygusal okuryazarlık da bireysel farkındalıktan sosyal farkındalığa doğru geçiş ve gelişim sürecine sahiptir. Steiner'e (2014:34) göre duygusal okuryazarlık bileşenleri şunlardır:

- Kendi duygularını tanıma (duygusal farkındalık): Birçok birey yaşadığı duyguyu ya da o duyguyu yaşama nedenlerinin bilincinde değildir. Bilmediği bir duygunun da ne şekilde ifade edilmesi gerektiğini, çevresindeki bireyler üzerindeki etkilerini görememektedir. Duygusal anlamda gelişim için ilk adım olarak, bireyin kendi duygularının farkında olması, duygusal ifade ve yansımaları konusunda farkındalık geliştirmesi gereklidir.
- Empati hissine sahip olma: Pek çok birey karşısındaki kişinin duyguları hakkında fikir sahibi olmadığı için, kurdukları iletişimde sorun yaşamaktadır. Bazı durumlarda ise karşısındakinin duygularını anlamaya çalışırken, kendilerini o duygularla özdeşleştirir, gereğinden fazla tepki gösterebilmektedirler. Bu nedenle iyi bir sosyal farkındalığa sahip olmak ve bu hissi davranışlara yansıtma gerekebilir.
- Duyguları yönetmeyi öğrenme: Duygular, kişilerin tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bazı duygular (özellikle öfke, üzüntü ve korku gibi olumsuz duygular ya da zevk ve mutluluk gibi güçlü olumlu duygular) kişiyi kontrol altına alabilir. Duyguların açıklanması durumunda zaman seçimi, ifade biçimi, ifadenin sonuçları ve diğerleri üzerindeki etkileri hesaba katılmalıdır. Diğer bir ifadeyle duygular analitik ve stratejik biçimde planlanmalıdır.
- Duygusal hasarın iyileştirilmesi: Özür dilemek her yaşta birey için telaffuz edilmesi zor ve oldukça duygusal bir deneyimdir. Bireyler birçok durumda kolayca hata yapabilir ve alıcısının incinmesine, duygusal olarak zarar görmesine neden olabilir. İletişimin devamı için karşı tarafa verilen hasarın telafi edilmesi, iyi niyetin sunulması, sorunun çözüme ulaştırılması ve bunun için de gerekirse af dilenmesi gereklidir.
- Duygusal okuryazarlığı bir bütün olarak uygulamak: Bahsedilen tüm bileşenleri bir arada ve doğru şekilde kullanabilmek, duygusal etkileşimin gelişimi ile mümkündür. Bireyin çevresindekiler ile iletişim kurabilme, sosyal hayatına uyum sağlayabilme ve empati kurabilme becerileri, onların duygusal durumlarını anlaması ile başlamaktadır. Yukarıda sayılan tüm becerileri uyum içinde kullanabilen bireyler duygusal okuryazar olarak nitelendirilmektedirler.



#### 4. DUYGUSAL OKURYAZARLIK TEMELLİ EĞİTİMLERE BAKIŞ (EMOTIONAL LITERACY BASED TRAINING OVERVIEW)

Giderek daha çok sayıda akademi, profesyoneller ve iş çevrelerinde genel zeka yetileri kadar duygusal zeka kavramı ve bu kavramla ilişkili yetilerin iş ve özel yaşamdaki etki ve sonuçları tartışmaların odağı konumundadır. İş yaşamında çalışanların duygusal zeka yetkinlikleri ve performans ilişkisini gösteren güçlü kanıtlar ile duyguların iş yaşamındaki aktif rolleri (müşteri ilişkileri, liderlik ve takım çalışmaları, müzakere becerileri, etik gibi) duygusal okuryazarlık eğitimlerine olan talebi arttırmaktadır. Yapılan çalışmalar ile kuruluşlarda başarıyla uygulanan insan kaynakları yönetimi programlarında duygusal okuryazarlık yeterliliklerinin etkili kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Duygusal zeka yetkinlikleri temelli insan kaynakları programlarının parasal açıdan değerlendirilmesi yeni yöntemler geliştirilmesine vesile olmaktadır. İş yaşamında duygusal okuryazarlık gelişimi, duygusal zeka kavramına eklenen ekonomik değere ilişkin bilgilerin ışığında gerçekleşmektedir. Duygusal okuryazarlık uygun koşulların sağlandığı tüm iş ortamlarında geliştirilebilir (Steiner, 2014:209). Gerçekleşmesi sanıldığı kadar kolay olmayan bu öğrenme süreci ise, duygusal açıdan olgunlaşmış bir iş ortamının kurulması ile mümkündür.

Amerikan Eğitim Araştırmaları Derneği'nin bir komitesi tarafından hazırlanan Eğitimsel ve Psikolojik Test Standartları ve Eğitimde Ölçme Ulusal Konseyi (1999), bireylere ve organizasyonlara duygusal okuryazarlık kavramının ekonomik değerini, geçerli ve güvenilir sonuçları istatistiksel olarak ortaya koymaktadır (Spencer, 2001). Duygusal zeka yetkinliklerinin değerini ortaya koyarken de insan kaynakları programlarında gereken önlemlerden bahsedilmektedir. Duygusal zeka yetkinlikleri (EIC-Emotional Intelligence Competencies) programlarının etkinliği hakkında çalışmalar yapılmaya devam etmekte, elde edilen veriler gelişmeyi sürdürmektedir. Buna rağmen EIC savunucuları, bu verileri insan kaynakları (İK) profesyonellerinin dikkatini çekmek için kullanmada yeterli düzeyde olmadığını düşünmektedirler. Dahası, kurumun ilerlemesinde en önemli kaynak insan kaynağıdır. Teknik beceri ve maddi kaynakların ilerlemeyi ve ticari kazanç artışını desteklemesi için insan kaynakları yönetiminin daha etkili uygulanması gereklidir. İnsan kaynakları programlarının ekonomik getirisini değerlendirmede kullanılan yöntemler, tüm çabalar kuruluş aşamasındaki yatırımın değer kazanıp en yüksek karlılık ile kuruluşlara dönmesini sağlar. Duygusal zeka yetilerini içeren duygusal okuryazarlık programları organizasyonlarda etkili bir planlama ve değerlendirmenin yanı sıra, yaşam boyu öğrenme ve limbik temelli bir yaklaşım ile ele alındığında ekonomik anlamda kendisinden beklenen katma değeri yaratabilir. Bu doğrultuda ilgili programlar kurgulanırken dikkate alınması gereken ilkeler şöyle sıralanabilir (Erel, 2015:230):

- Katılımcıları tanıma, onların ihtiyaç ve beklentileriyle empati kurma, onların gözüyle değerlendirme
- Yaratıcılığı ve coşkuyu destekleme-bireyin tüm yeteneklerini devreye sokma
- Kurumsal gündemlerin yanı sıra kişisel mükemmellik ve öğrenme gündemleri oluşturma
- Alışkanlıkları ve algıları değiştirme
- Yeni becerilere sahip olma, duygusal alanı eğitmek için sık tekrar ve zihinsel provalar yapma

Duygusal okuryazarlık eğitimlerinde ekonomik yaşamın gerekleri arasında sayılan politik bilinç, farklılıkların yönetimi, geniş ve tarafsız bakış açısı ile düşünebilme, liderlik, yaratıcı olma,



alıcıyı ikna ve etkileme, uyum ve duygu yönetimi, arabuluculuk, kazan-kazan formülleri üretme, içsel motivasyon, iyimserlik, güçlü öngörü, sabır, inisiyatif üstlenme vb. yetkinlikler geliştirilebilir. Bu eğitimler yoluyla geliştirilen yetkinlikler ise ticari kazançla dolaylı ama güçlü etkiler sağlayabilir. Bireylerde davranış değişikliğini sağlamak ve bahsedilen beklentileri karşılayarak ekonomik değer yaratmak ise sanıldığı kadar kısa zamanda gerçekleşen kolay bir çaba olmamaktadır. Bu noktada ilgili eğitim ve uygulamalarda rasyonel boyutlar (kalite, maliyet, zaman, vb.) mutlaka ele alınmalı, süreç tüm detaylarıyla planlanmalı, eğitim ve uygulamalar düzenli aralıklarla tekrar etmeli, sonuçlar ise iyileştirmeye eşlik edecek biçimde ölçülmelidir. Duygusal okuryazarlık eğitimlerinde sıklıkla karşılaşılan sorunlar ve eleştiriler şunlardır (Groves vd, 2008:226):

- Kontrol grup eksikliği
- Psikometrik ölçüm ve kalitesi bilinmeyen duygusal zeka ölçeklerinin kullanımı
- Kavramsal açıdan şüphe uyandıran duygusal zeka modeli kullanma
- Planlama ve sonuçları etkileyebilecek yaş, cinsiyet veya iş deneyimi gibi demografik faktörlerin göz ardı edilmesi
- Kontrol ve değerlendirme grupları için önem taşıyan eğitimin etkilerini farklı zamanlarda ölçme eksikliği (eğitimin hemen sonrasına karşılık, 9 ay sonra ölçmek gibi)
- Spesifik olarak duygusal zeka üzerine odaklanamayan eğitimler düzenleme
- Boyutu, içeriği çok geniş tutma ve ihtiyaçlar doğrultusunda odaklanamama (Daus ve Ashkanasy, 2005: 69)
- Duygusal içerikten yoksun teşhis ve eğitim kriteri kullanma
- Eğitim süreçleri hakkında hiçbir ön bilgi sağlamama

Yukarıda sayılan eleştiriler doğrultusunda duygusal okuryazarlık eğitim programlarının tasarımında organizasyonların eğitim beklentileri ile eğitim süreçlerini etkileyecek faktörler mutlaka hesaba katılmalıdır; sektörel yapı ve talepler, örgüt yapısı, yönetim şekli, çalışan profili, karşılaşılan ve çözüm gerektiren sorunlar gibi. Duygusal okuryazarlık eğitimleri, üzerinde çalışılacak bu faktörlerin yanı sıra; öğrenme çıktıları, ihtiyaç analizleri ile tasarlanarak bir program geliştirilmelidir. Literatürde Goleman'ın duygusal yeterlilik için geliştirmiş olduğu yol gösterici ilkeleri, etkin duygusal okuryazarlık modeli arayışı konusunda katkı sağlayabilir. Duygusal okuryazarlık eğitimleri ticari sonuca katkı sağlayan fakat ticari kaygılardan uzak, etkisi uzun süreli, sağ beyin ağırlıklı, sonuçları gözlemlenebilir ve gelişim odaklı olmalıdır. İlgili programlar gelişim ve değişimi sağlamaya yönelik olmalı, yaratıcılık-yetenek gelişimine fırsat tanımalı; kişisel ve sosyal farkındalığı yükseltmeli ve duygu deneyimini güçlendiren iş simülasyonu egzersizleri, drama, workshop ve interaktif egzersizleri içermelidir.

Sahada ilgili eğitim programları gözden geçirildiğinde programların ciddi bütçeler kullanılarak gerçekleştirildiği, genellikle bilgi içermeyip, şov kısmına ağırlık verildiği, yapılan işe kayda değer veya beklenen sonuçları yansıtmadığı görülmektedir. Çalışanlar eğitimler sonrasında öğrendiklerinin çok kısa sürede zihinlerinden uçup gittiğini, eski alışkanlıklarını ise devam ettirdiklerini itiraf etmektedirler. Bu noktada ise işverenlerin bu konuya ciddi bütçe ve zaman ayırarak kendilerinden beklenti içine girdikleri İK birimlerinin yapılanları sorgulamaları ve duygusal



okuryazarlık temelli programlara geçişlerini zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri duygusal okuryazarlık eğitimleri ile ne yapmaları, ne yapmamaları, hangi duyguları sergilemeleri gerektiğini - duygusal emek kurallarını- somut ve pratik biçimde çalışanlarına aktarma-lıdır. Özellikle yeni işe girenlerin oryantasyon ve uyum süreçlerinde bu tür eğitimlere ağırlık vermek, yazılı eğitim kitleri geliştirmek, çalışanların duygusal okuryazarlık gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Tablo 1'de yer alan karşılaştırmalı çalışmalar İnsan kaynakları birimlerinin çalışmalarına katkı sağlayabilir:

Tablo 1. Duygusal okuryazarlık sözlüğü  
(Table 1. Emotional literacy dictionary)

Duygusal Okuryazarlık Yetkinlikleri	Boyatzis	Spencer	McClelland	Fetzer Consortium
Başarı (Achievement)	Verim oryantasyonu Yenilikçilik İnisiyatif Detaylara dikkat etmek ve dürüstlük	Başarı oryantasyonu İnisiyatif Sipariş ve kalite ile ilgilenmek	Başarı oryantasyonu İnisiyatif	Başarı motivasyonu İnisiyatif (öz-yönetim, öz-motivasyon)
Kabul görme (Affiliation)	Empati	Kişilerarası anlayış Müşteri hizmetleri oryantasyonu Takım çalışması ve işbirliği	Kişilerarası anlayış Müşteri hizmetleri oryantasyonu Takım çalışması ve işbirliği	Empati Müşteri hizmetleri Takım oluşturma/takım çalışması ve işbirliği
Güç (Power)	İnandırıcılık Yazılı iletişim Sözlü iletişim	Etki Organizasyonel farkındalık İlişki kurma	Etki Organizasyonel farkındalık İlişki kurma	Etki Etkili iletişim Bağ oluşturma İlişkileri idare etme
Yönetim (Management)	Pazarlık etmek Diğerlerini geliştirmek Grup yönetimi	Yöneticilik etmek Diğerlerini geliştirmek Takım liderliği	Yöneticilik etmek Diğerlerini geliştirmek Takım liderliği	Çatışma yönetimi Koçluk ve gelişim sağlamak Liderlik İnsan kaynakları yönetimi Değişim katalizörlüğü
Biliş (Cognitive)	Niceliksel analiz Planlama Teknoloji kullanımı	Analitik düşünme Kavramsal düşünme Teknik uzmanlık	Analitik düşünme	Analitik düşünme
Kişisel Etkililik	Özgüven İrade Esneklik Sosyal tarafsızlık Doğru öz değerlendirme	Özgüven İrade Kuruma bağlılık	Özgüven Esneklik Kurumsal bağlılık ve bütünlük	Özgüven ve güvenilirlik İyimserlik ve umut Esneklik ve uyum sağlama Dürüstlük/bütünlük Duygusal öz farkındalık

Kaynak: Boyatzis (1982); Boyatzis, Cowen, & Kolb (1995); Spencer & Spencer (1993); McClelland (1998); Goleman (1998) ve Cherniss & Goleman (2001) derlenmiştir.



## 5. DUYGUSAL OKURYAZARLIK TEMELLİ EĞİTİM PROGRAMLARINDA ÖNCELİKLER, İLKELER VE YÖNTEMLER (PRIORITIES, PRINCIPLES AND METHODS IN EMOTIONAL LITERACY BASED EDUCATION PROGRAMS)

Duygusal okuryazarlık, kurum içinde uygun koşullar yaratıldığında geliştirilebilir. Olumlu duyguların paylaşıldığı, olumsuz duyguların kontrol edilebildiği, niyetin açıkça belli edildiği samimi çalışma ortamlarında gelişen karşılıklı iletişim ile bireylerin duygusal okuryazarlık düzeyi arttırılabilir. Günümüzde çalışma ortamlarında çoğunlukla bireylerin birbirini rakip olarak gördüğü, samimiyetten uzak, sır ve yalanın olduğu bir yapıyla karşılaşmakta, bireyler ise bu yapılar içinde mutsuz, kaygılı, öfkeli hissetmektedirler. Bu tip duygu ve yapıların olduğu kurumlarda ise çalışmalardan yüksek kalite ve kazanç ile müşteri-çalışan memnuniyeti, işe devam, bağlılık gibi beklentiler içinde olmak mümkün değildir. Bu noktada kurumun liderine de önemli görevler düşmektedir. Eski bir atasözünde belirtildiği gibi 'Balık baştan kokar.' Bir lider olarak çalışanlar ile bağ kurmanın yolu iletişimde etkin ve proaktif kaynak rolünü sergilemesidir. Liderin çalışanlara sunacağı güvenli ve yüksek aidiyet duygusu içinde 'ev gibi' hissedecekleri bir çalışma ortamı, onların performans gelişimlerini sağlayabilir. Çalışanların birer birey olarak toplumsal ve sosyal hayatta yer aldığını kabul eden, onların iş dışındaki sosyal hayatlarını ve sorunlarını hesaba katan liderler duygusal okuryazarlık düzeyi gelişmiş liderler olarak nitelendirilmektedir. İş dışı sosyal yaşantısında personelin yaşadığı bir sorunun performansına yansımaları durumunda (boşanma, aile üyelerinin hastalanması gibi) lider, bireyin öz değerlendirme yapmasına izin vermelidir. Bu durum kendisini sadece çıkar sağlama aracı olarak veya bir makine olarak değil, insan olarak hesaba katan lider ile personel arasındaki saygı ve güveni arttıracaktır.

Kurumlarda duygusal okuryazarlık gelişimi bazı ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeler içinde en önemlisi öğrenme isteği ve motivasyonu yaratmadır. Duygusal okuryazarlık konusunda, bireyin öğrenme konusundaki isteklilik ve motivasyon düzeyi, sürecin başlatılması ve gelişim açısından önemlidir. İnsanlar ancak öğrenmek istedikleri zaman öğrenirler. Dayatma veya kurumsal gündemlerle (örneğin toplam kalite, ISO belgeleri almak için gerekli olan eğitimleri uygulama zorunluluğu gibi) oluşturulan eğitim çalışmalarında, öğrenme ve değişimin kalıcı olmadığı ortadadır. Bu nedenle duygusal zeka ve iletişim eğitimleri öncesinde, eğitim alması planlanan bireylerin destek ve görüşlerine başvurmak, bireysel gündemleri dikkate alan eğitim ihtiyaç analizlerinden yararlanmak, süreç ile ilgili olarak eğitim bilgilendirme/tanıtım toplantıları yapmak ilgi ve motivasyonu sağlamada etkili olabilir.

Öğrenme isteği ve motivasyonu konusunda etkili bir diğer çalışma da kurumda duygusal öğrenmeyi destekleyen bir çevre ve kültür oluşturma çabasıdır. Bu çevre grubun büyüklüğü, fiziksel ve duygusal güvenlik, pratikler, etkileşim, ilişkiler, görsel ve işitsel araçlar, oturma düzeni gibi konularda belirlenecek parametrelerle oluşturulabilir. Optimal düzeyde oluşturulan öğrenme çevresi, katılımcıya öğrenme için ideal bir felsefe anlayışı sağlayabilir.

Profesyonel duygusal zeka eğitimlerinde yaşanan temel sorun, çoğu eğitim programının limbik beyin yerine doğrudan neokorteksi temel almasıdır (Erel, 2015:234-239). Bir diğer ifadeyle çoğu eğitimler kurumsal talep ve öncelikler doğrultusunda, analitik, ezberci, kısa süreli, ilişkilendirmeye dayalı ve salt teorik ve teknik bilgilenme paralelinde yürütülmektedir. Bu programların birçoğu beklentileri karşılayacak düzeyde davranış değişikliği yaratmamakta ve etkinliği ölçülmemektedir.



Kurumlar açısından "bir öğleden sonra oturumu" ile bireylere duygusal yetkinlikleri öğretmek ve istenen davranış değişikliğini görmek gerçekçi bir beklenti olmamaktadır. Limbik eğitim, yani duygusal öğrenme ile geleneksel neokorteks eğitimi, yani bilişsel öğrenme birbirinden farklı iki öğrenme alanıdır. Uzun süreli davranış değiştirme çabasını geleneksel eğitim yöntemleriyle gerçekleştirmek oldukça zordur. Bunun nedeni limbik sisteme ve dolayısıyla sosyo-duygusal becerilere yönelik en etkili öğrenmenin motivasyon, sürekli tekrar ve geribildirim gerektirmesidir. Dolayısıyla bilişsel becerilerde algılara ve ezbere dayalı hızlı öğrenme söz konusu iken, duygusal beceri eğitimlerinde daha yavaş bir öğrenme süreci söz konusudur. Bu durum ise limbik beynin öğrenme sürecinin, neokorteks eğitiminden daha uzun zaman aldığını ortaya koymaktadır.

Halk arasında yaşlandıkça beyin hücrelerinin öldüğü ve öğrenmenin azaldığına ilişkin inancın tersine, insan beyninin yeni bağlantılar kurma-nöron teması yeteneği ömür boyu devam etmektedir. Erken yaşlarda öğrenilenler ve eski bağlantılar, kalıp ve alışkanlıklara dönüşmektedir. Yetişkinlikte öğrenmenin zorluğu ise, bu kalıp ve alışkanlıkları değiştirip, yerine yenilerini kurmak konusunda daha fazla enerji, zaman ve çaba gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Duygusal zeka yetileri içinde örneğin bir empati eğitimi için, finansal yönetim veya raporlama sistemi eğitiminden daha fazla zaman, deneyim ve pratiğe gereksinim duyulmaktadır. Sosyal sinirbilimcilere göre, "limbik bir bağlantı sinirsel bir doku oluşturduğunda, onu değiştirmek için de limbik bir bağlantı gerekmektedir." (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002:113) Dolayısıyla rol oynama, zihinde canlandırma gibi metotlardan yararlanılarak, bireyin spontane durumlarda ve pratikte kullanılmasını sağlayacak tepki repertuarı geliştirilebilir (Turner, 2004:30). Duygusal okuryazarlık eğitimleri üç kategoride ele alınabilir. Bunlar;

- **Kişiyeye Özgü, Esnek ve Geniş Boyutlu Eğitimler:** Kurumlarda duygusal okuryazarlık sürecinde karşılaşılan sorunlar ve dikkate alınması gereken faktörlerden bir diğeri de, bireylerin kişilerarası etkileşiminde önemli rol oynayan 'duyguları yönetme ve kişilerarası dinamikleri üstlenme' konusunda farklı yöntemlerin izlenmesidir. "Tek beden her boya uyar" yaklaşımı ile tek tip bir eğitim tasarımının, kurumdaki tüm bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Bir kişi için bir koşulda etkili olan veya işe yarayan bir yöntem, bir başkası için aynı koşulda işe yaramayabilir. Bireylerin yaptığı duygusal ayarlamalar şartlar ve ortama bağlı olup, esneklik içermektedir. İçe dönük ve dışa dönük bireyler, stresli kişilerarası ilişkilerle başa çıkmak konusunda farklı stratejiler izlemektedir. Bu ise eğitim programlarında bireysel farklılıkları hesaba katmayı, basit ve tek düze önerilerden kaçınmayı gerekli kılmaktadır. Ayrıca bireyler, yaşamla başa çıkabilme konusunda dar kapsamlı beceri gelişiminden çok, geniş boyutlu repertuar oluşturmaları yönünde desteklenmelidir. (Druskat, Sala ve Mount, 2006: 70)

Duygusal zeka eğitimlerinde, yetişkinlerin baskın algı kanallarının - işitsel, görsel ve dokunsal alan -hesaba katıldığı öğrenme stilleri geliştirilmelidir. Örneğin görsel algı kanalı baskın olanlar için fotoğraf üzerinde duygu analizi, dokunsal kanalı baskın olanlar için rol oynama, drama uygun eğitsel stiller olabilir. Benzer biçimde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem ve pozisyonları gibi demografik faktörler de eğitim içeriği ve tasarımında dikkate alınmalıdır. Orta yaş grubu, y ve z kuşağı, kadın ve erkekler, mavi yakalı ve





beyaz yakalı çalışanlar gibi sınıflandırılabilirler katılımcıların ilgi alanları, değerleri, öğrenme tercih ve aşamaları birbirinden farklılık içermektedir. Dolayısıyla bireylerin özellikleri, ihtiyaç ve beklentileri analiz edilerek elde edilen veriler ışığında eğitimin içeriği ve kullanılacak yöntemler belirlenmelidir.

- **Tutum, Beceri ve Davranış Geliştirme Temelli Eğitimler:** Genel duygusal mizaç ve kişilik özellikleri -neşeli olma veya anksiyete eğilimli olma gibi- genellikle sabit, kalıtsal olup, değişmesi zordur. Bu özelliklerin birçoğu yaşam boyunca sosyal ve duygusal faaliyetler üzerinde geniş bir etkiye sahip olup kişilik gelişimine biçim verir. Değişim bireylerin asıl kişilik özelliklerinden çok; tutum, beceriler ve alışkanlıklar üzerinde gerçekleşmektedir. Tutum, beceri ve alışkanlıklar ise bireylerin kişilerarası ilişkilerinin kalitesi açısından büyük farklılıklar yaratabilir. Eğitimler yoluyla yaradılışı, mizacı değiştirmek çok zordur, ancak bireyler doğru tasarlanmış eğitim programlarıyla tutum, beceri ve alışkanlıklarını geliştirerek duygularını daha iyi yönetmeyi öğrenebilirler ve böylece çalışma arkadaşlarıyla, müşterileriyle, yöneticileriyle olan ilişkilerini geliştirebilirler. Tıpkı duygusal mizaç ve genel kişilik özellikleri gibi alışkanlıklarımız da çoğunlukla sabit ve değiştirilmesi oldukça güçtür, çünkü aynı tepkileri gün ve gün sergileme eğiliminde oluruz ve bir süre sonra bu tepkilerimiz otomatikleşir. Sonuç olarak alışkanlıkları değiştirmek yoğun bir çabanın yanı sıra derinden zihne kazınan tepkileri değiştirmek için zaman ve tekrar eden pratikler gerektirir. Piyasada pazarlanan duygusal zeka eğitim programlarına bakıldığında, yalnızca iletişim becerileri, çatışma yönetimi, sunum teknikleri gibi temel konuların ele alındığı görülmektedir. Bu programlar 1 veya 2 günlük ve tıpkı yemeğin farklı bir görsellikte tekrar sunumu gibi olup, farkındalık yaratmakta ancak daha derin bir gelişim ve davranışsal değişime eşlik etmemektedir. Dolayısıyla bu koşullar altında kısa bir zaman dilimi içinde bireylerin duygusal zekalarını geliştirme beklentisini karşılamak zor görünmektedir. Becerileri geliştirmek zaman almaktadır ki, çoğu araştırmalarda ortak olan görüş, herhangi bir dalda uzmanlaşmak için 'yoğun eğitim ve pratikler ile en az on yılı geçirmiş olmak' şeklindedir. Kısa süreli eğitim programları ise farkındalığı yaratabilir, bireylerin günlük deneyimlerinden dersler çıkarmalarını sağlayabilir ve onları en azından doğru yöne kanalize edebilir (Druskat vd., 2006: 72).
- **İnteraktif ve Geribildirime Dayalı Eğitimler:** Sosyal ve duygusal becerileri geliştirmede karşılaşılan sorunlardan biri, bireylerin çoğu zaman diğerleriyle olan etkileşimlerine ilişkin nadiren açık ve objektif geribildirim almalarıdır. Koçluk ve uzmanlık üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin kendi performanslarına ilişkin kısa sürede, açık, net ve objektif geribildirim almalarının, en etkili biçimde öğrenme süreçlerine katkı sağladığını göstermektedir. Kurumlarda her ne kadar yıllık performans değerlendirmeleri ve 360 derece sistem ve ölçümleri faydalı geribildirimler sunsa da; bireylerin neyi ne kadar doğru yaptıkları ve kendilerini nasıl geliştirebileceklerine ilişkin açık ve sistemli bir bilgi akışı gerçekleşmemektedir. Bu konuda daha çok gelişim düzeyleri hedeflerini içeren geribildirim ortamı sağlamanın bir yolu olarak, bireylerin takım arkadaşlarıyla kişilerarası dinamikleri tartışabilecekleri,



spesifik ve yapısal öneriler geliştirebilecekleri periyodik paylaşım toplantıları düzenlemek olabilir. Farklı bir yöntem, kişilerarası etkileşimler veya grup/odak çalışmalarının video kaydı yapılması ve böylece katılımcıların uzman bir gözlemci eşliğinde kendi performanslarını gözden geçirmeleri ve sorgulamalarıdır. Üçüncü bir yol olarak ise çalışma yaşamında kişilerarası dinamiklere ilişkin 'konuşulmayan sözsüz kural ve boyutları tartışmak' bireylerin ilişki yönetim becerilerinin gelişimine katkı sağlayabilir.

Kişilerarası etkileşim ve kaliteli geribildirim imkanı sunan deneysel öğrenme ortamlarının sosyal ve duygusal yeteneklerin gelişiminde önemli rol oynadığı bilinmektedir. Dolayısıyla artık bu yaklaşım eğitim programlarında daha çok tercih edilmektedir. Eğitimler sırasında minimum düzeyde dikkat dağılması ile eğitsel yorumu sağlamak amacıyla, video gösterisi ile bilgisayar temelli geribildirime imkan veren yeni eğitim teknolojileri geliştirilmektedir. Böylece önceden sadece resim ve yazılardan oluşan cansız metinler, iletişim teknolojileri geliştirilince yerini animasyon, video, sese bırakarak duyguların interaktif biçimde daha çok ve daha uzun süre canlı tutulduğu interaktif, eğlenceli sektör eğitimlerine bırakmıştır (Fatt, 1996:17). Yoğun biçimde yürütülen workshopların yanı sıra, video destekli ve rol oynamalı yöntemler ile katılımcıların güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamaları ve kendilerini keşif süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Katılımcılar böylece iletişim becerileri konusundaki eksikliklerini tespit etmekte ve bu eksikliklerin üstesinden gelmek için gerekli bilgileri öğrenmektedirler.

Özetlenecek olursa; duygusal zeka eğitimlerinde sırasıyla eğitim ihtiyacı, içerik, hedef kitle profili, kullanılan yöntemler ve eğitimci profili gibi konular üzerinde durulmalıdır. İyi bir duygusal zeka eğitimi; bireylerin öz farkındalık ve keşif sürecine yardımcı olmalıdır. Eğitimlerde tartışma, bireysel analizler, anketler, oyun içerikli programlar, grup çalışması, kişilik envanterleri, rol oynama gibi yöntemler yoluyla kişisel farkındalık yaratılmalıdır. Eğitimler bireysel yaratıcılığı ortaya çıkaracak biçimde ve çalışanların ait olma, katılma duygularını tatmin edecek düzeyde kurgulanmalıdır. Günümüzde ne yazık ki pek çok kuruluş; modaya uyarak, çok yüklü maliyetlere katlanmakta, uzun vadeli etki ve davranış değişikliği yaratmaktan uzak, gösterişli başlıklar taşıyan, show, eğlence içerikli eğitimleri satın almaktadır. Kısa süreli tüketime yönelik ve ticari kaygıların ön plana çıktığı bu eğitimler ise kısa zamanda somut sonuçlar elde etme beklentisini karşılamaktan uzak olacaktır.

## 6. SONUÇ (RESULT)

Kurumlarda geleneksel yöntemler, her geçen gün yaşanan değişimlere bağlı olarak yerini yeni görüş ve yaklaşımlara bırakmaktadır. Çoğu yeni yaklaşımlar içinde ortak olan ve önceliği değişmeyen ana konu ise en etkili sermaye konumunda olan insan faktörüdür. Kurumların maddi ve manevi hedeflerine ulaşmaları, çalışanlarının yaratıcılık ve yeteneklerinin gelişimi ile sağlanabilir. Kurumlar rakipleri ile rekabet edebilmek için iş gücü planlamalarını gözden geçirmeli, rekabet üstünlüğü sağlamak için entelektüel sermaye olan çalışanları sürekli gelişim ve yaşam boyu okuryazarlık ile zenginleştirmelidirler. Bu ise bireysel ve kurumsal okuryazarlık gelişimine imkan veren eğitimler ile mümkün olabilmektedir. Günümüzde yeni iletişim teknolojilerinin gelişimi



eğitim alanında yeni uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Yeni teknolojiler eğitim alan bireylerin dikkat ve katılımını arttırırken, edinilen bilgilerin iş ve özel yaşama dair faydalı ipuçlarını vermesi eğitimin cazibesini artırabilir. Bu nedenle kurumsal eğitimler yeni yöntemler ile desteklenerek tasarlandığında, katılım gösteren bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu yönde değişimi motive edebilir ve okuryazarlık düzeyini yükseltebilir. Duygusal zeka becerileri ve etkili iletişim becerilerini işine adapte edebilen bireylerin 'star çalışan' olarak buldukları ortamda fark yarattıkları bilinmektedir. Çalışma hayatında hedeflenen başarıyı yakalayıp, vizyona ulaşmak yönünde yürütülen tüm yönetsel faaliyetler, aslında bir takım oyunudur. Bu oyunun kuralları ise tarafların güçlü iş birliği, inisiyatif üstlenme, kendini ve ötekini bilme, anlama, önemseme, iyimserlik, sabırlı, dürüst olma kısaca erdemli insan olmaktır. Kurum içi eğitimlerde oyunun kurallarını bilen ve bunları taraflara etkili biçimde aktarabilen kurumların kendilerine ve ülke ekonomisine değer yaratmaları kaçınılmazdır.

#### KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Boyatzis, R., (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley and Sons, NY.
- Boyatzis, R.E., Cohen, S.S., and Kalb, D.A., (1995). Innovation in Professional Education: Steps on a Journey From Teaching to Learning. San Francisco: Jossey-Boss&Wiley.
- Cherniss, C. and Goleman, D., (2001). The Emotionally Intelligent Workplace. San Francisco: Jossey-Bass:23.
- Cooper, R.K. ve Ayman, S., (2000). Liderlikte Duygusal Zeka, Çev: Zela Bedriye Ayman ve Banu Sancar, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.381.
- Daus, C. and Ashkanasy, N., (2005). The Case for an Ability-Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behaviour, Journal of Organizational Behaviour, Vol:26, 453-466.
- Druskat, V., Sala, F., and Mount, G., (2006.) Linking Emotional Intelligence and Performance At Work, Lawrence Erlbaum Pub., New Jersey:67-70.
- Erel, G., (2015). Duygusal Zeki Organizasyonlar, Konya: Literatürk Academia Yayınları.
- Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları, s.342-370.
- Fatt, J., (1996). Training in Communications: A Spring Board to Success in Business Careers, Industrial and Commercial Training, Vol:28, Num:7., s.17.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A., (2002). Yeni Liderler, Çev: Fıli Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, s.113.
- Goleman, D., (1998). İşbaşında Duygusal Zeka, İstanbul: Varlık Yayınları,
- Groves, K.S., McEnrue, M.P., and Shen, W., (2008). Developing and Measuring The Emotional Intelligence of Leaders, Journal of Management Development, Vol:27, Issue:2, pp:225-250.
- McClelland, D.C., (1998). Identifying Competencies with Behavioural Event Interviews, Psychological Science, 9, 331-339.
- Park, J., (2005). Fostering Creativity and Productivity Through Emotional Literacy: The Organizational Context., Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol:19, Issue:4, s.5-7.



- 
- Spencer, L.M., (2001). *Economic Value of Emotional Intelligence Competences and EIC-Based HR Programs*, San Francisco: Jossey-Bass&Wiley.
  - Steiner, C. and Perry, P., (1997). *Achieving Emotional Literacy* London: Bloomsbury, s.11
  - Steiner, C., (2003). *Emotional Literacy: Intelligence with a Heart*. USA: Personhood Press.
  - Steiner, C., (2014). *Duygusal Okuryazarlık*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Kitap.
  - Turner, L., (2004). *Emotional Intelligence: Our intangible asset?* *Chartered Accountants Journal*, 83(3):29-31.