

PAPER DETAILS

TITLE: Yeni Ürün Gelistirme Perspektifinden Duygusal Yetenek Kavrami: Bir Literatür Taramasi

AUTHORS: Ayse GÜNSEL, Ali E AKGÜN, Halit Keskin

PAGES: 141-161

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/17832>

Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinden Duygusal Yetenek Kavramı: Bir Literatür Taraması

Ayşe Günsel*

agunsel@gyte.edu.tr

Ali E. Akgün†

aakgun@gyte.edu.tr

Halit Keskin‡

keskin@gyte.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada derin bir literatür taraması temel alınarak duygusal yetenek kavramı, yeni ürün geliştirme takımlarının başarısını belirleyen temel bir unsur olarak detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Duygusal zekânın kolektif seviyedeki şeklini ifade eden duygusal yetenek, örgüt ya da takım üyelerinin kendi ve diğerlerinin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları rutin ve yapılarla yansıtmaya yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal yeteneği oluşturan altı dinamiğin varlığı söz konusudur: cesaretlendirme, ifade özgürlüğü, oyun, deneyimleme, uzlaşma ve tanımlama dinamikleri. Bu dinamikler, hem örgütsel hem takımsal hem de bireysel seviyeye hitap etmekte olup; bireylerin diğerleri ile olan etkileşimlerinde duyguların algılandığı, değerlendirildiği ve ifade edildiği örgütsel süreç ve mekanizmaları da gözler önüne sererek; duygu ve hislerin bireyler arasında

* Araştırma Görevlisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü

† Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü Öğretim Üyesi

‡ Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü Öğretim Üyesi

Ayşe GÜNSEL, Ali E. AKGÜN, Halit KESKİN

nasıl ifade edilip düzenlendiğini ve örgütlerin bu duyguları nasıl tetikleyip yönetebildiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Yetenek, duygusal zeka, duygusal yetenek, yeni ürün geliştirme, takım

ABSTRACT

In this study, based on a deep literature review the term of emotional capability is presented as one of the major determinants of the new product development teams' success. Emotional capability that represents the collective form of emotional intelligence is identified as the ability of team members to perceive, to understand, to monitor, to organize their own and others' feelings and to reflect them to organizational routines and structures. Emotional capability is considered to be composed of six dynamics as encouragement, display freedom, playfulness experiencing, reconciliation and identification. These dynamics comprising both individual, team and organization level, show the organizational process and mechanisms in which the individuals perceive, evaluate and express their feelings in their interactions with others and thereby demonstrate the expression and regulation of feeling and emotions by individuals and how they are triggered and managed by organizations.

Keywords: Capability, emotional intelligence, emotional capability, new product development, team

GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve rekabetçi dünyasında varlıklarını sürdürebilmek isteyen örgütler; yeni ürün ve süreçler geliştirerek yenilikçi bir yapıda olma ya da yok olma arasında bir tercihle yüz yüze kalmakta; yeni ürün geliştirme süreci, bu var olma mücadelesinde hayati bir önem taşımaktadır (Danneels, 2002: 1095). Özellikle son 20 yıllık zaman dilimi incelendiğinde kapsamlı bir çerçevede yapılan araştırmaların yeni ürün geliştirme literatürüne dair anlayışı oldukça genişlettiği görülmektedir (MacCormack vd., 2001). Yeni ürün geliştirme literatüründe birbiriyle ilişkili ancak ayrı iki akım mevcuttur: a- yeniliğin uluslar, endüstriler ve sektörler arasında yayılma eğilimi gibi makro konuları incelemekte kullanılan iktisat odaklı yaklaşım ve b- gelişim sürecinde yer alan yapı, süreç takımlar ve bireyleri etkileyen mikro konuları ele almada kullanılan örgüt odaklı yaklaşım (Kessler ve Chakrabarti, 1996). Örgüt yönelimli bu ikinci akım kapsamında yeni ürün geliştirme projelerini etkilemekte olan örgütsel yapı, takım oluşumu ve süreçleri gibi pek çok faktöre dikkat çekilmektedir (MacCormack vd., 2001). Nitekim yeni ürün geliştirme sürecinin karmaşık yapısı, beraberinde proje takımlarının kullanımını getirmektedir (Lakemond. ve Berggren, 2005: 2). Takımlar bir

Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinden Duygusal Yetenek Kavramı: Bir Literatür Taraması

rönesansın içersindedir. Proje takımları aslında çok yeni kavramlar olmasa da temel bir örgütsel yapı birimi olarak görülmeleri son dönemlere tekabül etmekte; ilgili literatür incelendiğinde takımların oluşumu, yapılanmaları, etkinliği ve başarısına dair açıklanmayı bekleyen pek çok konu olduğu görülmektedir (Ancona, 1990).

Takımların örgütler açısından yapısal bir norm haline gelmesi ve beraberinde bireysel sorumluluk, dikey uzmanlaşma ile hiyerarşik bir yönetimin hüküm sürdüğü geleneksel örgütlerin yerini bağlılık, otonomi, çapraz fonksiyonel uzlaşma ve esnek bir yapının mevcut olduğu takım bazlı örgütlerin almasıyla birlikte, tüm takım üyelerinin yeteneklerinden en yüksek seviyede fayda toplayabilmek bir zorunluluk haline gelmektedir (Green vd., 2005; Doolen ve Hacker, 2003). Bir grubun yüksek performanslı bir takım mı; yoksa zayıf bağlarla bir arada çalışan bir yığın mı olduğunu belirleyen temel unsur grubun değer ve rutinleridir ki bu değer ve rutinler duygusal zekâ ve duygusal yetenekle yakından ilişkilidir (Lyons ve Schneider, 2005). Nitekim toplumun ve pek çok örgütün içinde barındırdığı çeşitliliğe paralel olarak artık takımlar da homojen bir yapı sergilememektedir. Artık iş gücünün çeşitliliği, sadece soy, etniklik, ulus yada cinsiyetle sınırlı kalmayıp; aynı zamanda yaş, eğitim altyapısı, hayat tarzı, çoklu zeka yapısı gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenmekte olduğundan böylesi farklı altyapı ve özelliklerden gelen bireylerin oluşturacağı takımların optimum bir performans ile çalıştırılabilmesi için takım üyelerinin karşılıklı empati ve sempati çerçevesinde kendi ve diğerlerinin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme ve kullanmaları, ortak bir noktada bir araya gelerek bir bütün olarak faaliyet gösterebilmeleri yani duygusal yetenek geliştirebilmeleri gerekmektedir (Huy, 1999; Green vd., 2005). Son yılların popüler kavramlarından olan duygusal yetenek, proje takımlarının başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Buna paralel olarak kaynak tabanlı görüş de örgütün içsel yeteneklerinin firma yenilikçiliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde firmanın teknolojik, pazarlama, bütünleştirme, ar&ge ve kültürel yeteneklerinin firma yenilikçiliği üzerindeki rolü kapsamlı bir şekilde tartışılmış olsa da, firma yeteneklerinin duygusal yönünün ihmal edildiği (duygusal yetenek veya duygusal yetkinlik) göze çarpmaktadır (Akgün vd., 2007b).

Dolayısıyla bu çalışmada detaylı bir literatür çalışması temel alınarak, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyguları algılama, anlama ve bu duyguların gücünü etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlanan duygusal yetenek kavramı ele alınmaktadır. Bu amaçla öncelikle yeni ürün geliştirme süreci kapsamında proje takımlarının öneminden bahsedilmekte; bunu takiben bu proje takımlarının başarısında hayati rol oynayan duygusal yetenek kavramı tanımlanmakta olup; duygusal yetenek

Ayşe GÜNSEL, Ali E. AKGÜN, Halit KESKİN

olgusunun dinamikleri tartışılarak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

ÜRÜN GELİŞTİRME PROJE TAKIMLARI

Günümüz ekonomisinde yenilikçiliğin olmazsa olmaz bir koşul olarak öne çıkmasıyla birlikte yeni ürün geliştirme süreci üzerine yapılan araştırmaların sayısında önemli bir artış yaşanmaktadır. Bu araştırma konularından biri belki de en önemlisi proje bazlı çalışan çapraz fonksiyonel takımlardır (Lakemond ve Berggren, 2005: 2). Bireylere kıyasla daha geniş bir yelpazede bilgi, bakış açısı, uzmanlaşma ve deneyim birikimine erişebildiği böylece de görev performansını arttırdığı için, takımların karar verme ve problem çözme konularındaki rolü her geçen gün daha da artmaktadır. Nitekim artık örgütlerin başarısı, küçük ve otonom takımların performansı ile ölçülmektedir (Reus ve Liu, 2004). Buna paralel olarak iş dünyasında yeni trendlerden biri de geleneksel bürokratik örgütsel yapıların esnek, işbirlikçi takımlara doğru bir dönüşüm içersinde olmasıdır. Bu durum; çapraz fonksiyonel takımların fonksiyonel uzmanlaşma ve hiyerarşik yönetimin yerini aldığı yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde daha da bariz bir şekilde kendini göstermektedir (Gerwin ve Moffat, 1997). Bu tip proje takımları, örgütsel çalışma gruplarının özel bir türünü teşkil etmekte olup; yeni ürün geliştirme sürecine farklı görüşler, perspektifler, fonksiyonel geçmişlerden bireyler; bilgi ve bunların diğer unsurlarla eşzamanlı etkileşimleri; üstün bir iletişim ve koordinasyon mekanizması, fonksiyonel çeşitlilik, işbirliği ve esneklik sağlamaktadır (Lakemond ve Berggren, 2005: 2).

Araştırmacılar, çapraz fonksiyonel takımların yeni ürün geliştirme süreci için temel bir araç olduğu yönünde ortak bir görüş bildirmektedir (Lakemond ve Berggren., 2005: 2). Örgütler takımları genellikle yeni ürün geliştirme, strateji oluşturma gibi karmaşık görevlerde kullanılmaktadır. Bunun temelinde bu takımların bireylerin sahip olduğundan daha fazla entelektüel kaynağa sahip olmaları; böylece de karar verme ve problem çözme açısından üstün bir performans göstermeleri yatmaktadır (Reus ve Liu, 2004). Çapraz fonksiyonel proje takımları, çok yönlü bir perspektif sağlayarak karmaşık görevleri başarmak ve karar verme mekanizmasının kalitesini arttırmak için firmanın çok çeşitli birimlerinden geniş bir yelpazede deneyim birikimine erişim ve bu deneyim birikimini kullanma imkanı sağlamaktadır (Huang ve Newell, 2003). Dolayısıyla yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı bu proje takımlarının performansı ile ölçülmektedir (Danneels, 2002: 1096).

Yeni ürün geliştirme literatürü, yeni ürün geliştirme sürecinin başarılarının belirleyicileri üzerinde ayrıntılı olarak durmaktadır. Nitekim bu alanda gerçekleştirilen çalışmalar takım sinerjisinin önemine dikkat çekmektedir.

Proje takımları, zeki bireylerden oluşsalar da; takım üyeleri arasında yaşanan tartışmalar, kişisel rekabet ve güç oyunları dolayısıyla tam bir entegrasyon sağlayamazlarsa; etkin bir performans gösteremezler (Hillson, 2003). Başka bir deyişle, kendi içlerinde bir sinerji halinde çalışan proje takımları aracılığı ile gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme projeleri, daha başarılı sonuçlanmaktadır (Danneels, 2002: 1096). Başarılı olarak addedilen işletmeler, projelerini etkin şekilde yöneterek; rekabetçi faydalarını maksimize, kaçınılmaz belirsizlikleri de minimize edebilenlerdir. Bu açıdan pek çok işletme, proje yönetimini temel bir yetenek olarak tanımlamaktadır (Hillson, 2003). Nitekim örgütün içsel yeteneklerinin firma yenilikçiliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmekte olan kaynak tabanlı görüş de buna paralel bir yaklaşım sergilemektedir.

Çapraz fonksiyonel takımlara geçmeden önce yığın, grup ve takım kavramları üzerinde durmakta fayda vardır. Yığın, birbirleriyle bir ilişkide bulunmayan ancak geçici bir nedenle yer işgal eden iki veya daha çok sayıdaki insanlardan oluşmaktadır. Grup; karşılıklı etkileşim içersinde ve birbirlerine bağlı bireyden oluşan, belirli bir hedefi başarmak için bir arada çalışan, iki ya da daha fazla bireyi ifade etmektedir. Diğer yandan takım, özel bir grup türüdür. Takım, ortak bir amaç etrafında birleşmiş, görev ya da hedefin gerçekleştirilebilmesi için tamamlayıcı yeteneklere sahip bir grup birey olarak tanımlanabilmektedir (Green et al., 2005, s.350-351).

Bir grubun yüksek performanslı bir takım mı; yoksa zayıf bağlarla bir arada çalışan bir yığın mı olduğunu belirleyen en temel unsur grubun değer ve rutinleridir; ki bu değer ve rutinler duygusal zeka ve duygusal yetenekle yakından ilişkilidir (Goleman vd., 2002). Bir takımın farklı görüş, deneyim ve bilgi birikimini bir havuzda eriterek işbirliği içersinde kullanma yeteneği kısmen de olsa üyelerin duygularını anlama ve düzenleme yeteneği ile belirlenmektedir (Reus ve Liu, 2004). Bu bakış açısı, çalışanların işyeri kapısından içeri girdiklerinde duygularını geride bırakmaları gerektiği yönündeki klasik yaklaşımın tamamen zıddı niteliğindedir. Son çeyrek asırda gerçekleştirilen çalışmalar, çalışma ortamını duygulardan izole etmenin uygulamada mümkün olmamakla birlikte bunun aslında hiç de istenen bir durum olmadığını ortaya koymaktadır. Nitekim psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji, antropoloji ve nörobilim gibi çok çeşitli disiplinlerde gerçekleştirilen çalışmalar, duyguların davranış ve kararlar üzerindeki yadsınamaz etkilerini gözler önüne sermektedir (Sala, 2005). Bu etki yeni ürün geliştirme sürecinin kendi özel bağlamında daha da belirgin bir hale gelmektedir (Akgün vd., 2007b). Dolayısıyla duygusal yetenek kavramı, yeni ürün geliştirme literatürü açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Bunu takip eden bölümde duygusal zekâ ve duygusal yetenek kavramları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL YETENEK KAVRAMLARI

Modern örgütler, rekabet konumlarını arttırabilmek amacıyla şartlara ve çevreye yönelik bir adaptasyon yeteneği peşinde koşmakta; bu arayış da duygusal zekâ ve duygusal yetenek kavramlarına olan ilginin gün geçtikçe artmasına yol açmaktadır (Ladd ve Chan, 2004). Goleman'ın (1995, 1998) çalışmaları ile popüleritesi yükselen duygusal zekâ teriminin kökleri sosyal zekâyâ dayanmaktadır. Sembolleri anlayarak onları ustaca kullanmak ile ilgili olan soyut zekânın aksine, sosyal zekâ insanları anlamak ve onlarla ilişki kurmak ile ilgilidir. Duygusal zekâ, ise bireyin gerçeği doğru bir şekilde algılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmekte olup, bu yetenek kendini bireyin kendi duygusal tepkilerini anlayarak düzenlemesi ve diğerlerine doğru tepkiler vermesi olarak göstermektedir (Pellitteri, 2002).

Duygusal zekâ kavramı ilk olarak, 90'lı yılların başında Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer tarafından ortaya atılmış; bunu takip eden yıllarda Goleman'ın (1995, 1998) çalışmaları ile popüleritesi iyice artmıştır (Sala, 2005). Mayer ve Salovey (1995), duygusal zekâyı duyguları hissetme, düşünceleri desteklemek için duyguları ortaya koyma, duygusal bilgi ve duyguları anlama, zihinsel ve duygusal gelişimi arttırmak için duyguları etkin bir şekilde yönetme yeteneği olarak kavramsallaştırarak bu zeka türünün; i) duyguları doğru bir şekilde anlama, değerlendirme, düzenleme ve ifade etmeyi, ii) bilişsel kavrayışı kolaylaştırması açısından hislere erişme ve yaratmayı, iii) potansiyel etkiye sahip enformasyonu anlamayı ve duygusal enformasyonu kullanabilmeyi, iv) duyguları, duygusal ve entelektüel gelişime katkıda bulunacak şekilde düzenlemeyi içerdiğini ifade etmektedir (Mayer ve Salovey, 1995). Bu tanım dikkatle incelendiğinde duygusal zekâ ile yakından alakalı dört sosyal yeteneğin varlığı karşımıza çıkmaktadır: a-) duygusal enformasyon b) algılama, c) düzenleme ve d) genel zekâ.

Genel zekâyı bir kenara bırakırsak, diğer bileşenlerin bireyin duygusal tepkilerini yönetme yeteneği ile ilgili olduğu görülmektedir (Goleman, 1998). Duygusal algı; bireyin kendinin ve diğerlerinin duygusal tepkilerinin farkında olarak buna uygun tepkiler vermesine imkân vermektedir. Üçüncü bileşen olarak karşımıza çıkan duygusal düzenleme, bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin duygularının yoğunluğu ve yönünü gözlemlemeleri anlamına gelmektedir. Pellitteri (2002), duygusal düzenlemenin negatif duygusal tepkileri yumuşatarak olumlu kalmaya imkân verdiğine işaret etmektedir. Duygusal düzenleme, bireylerin duygusal bilgilerini yaratıcılık ile esnekliği arttıracak ve motivasyonu sürdürecektir şekilde kullanmalarına olanak vermektedir (Ladd ve Chan, 2004).

Mayer ve Salovey'in bu kavramsallaştırması, konu üzerine çalışmalarda bulunan diğer araştırmacıların da dikkatini çekerek duygusal zekâya dair yeni ve kabul edilebilir tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sala, 2005). Duygusal zekâ kavramı üzerinde ilk çalışanlardan Mayer ve Geher (1996), duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmaya dair psikolojik kapasite olarak görmektedir. Bireyler, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada farklı kapasitelere sahiptir. Bu kapasitenin bir bölümü doğuştan gelmekte; diğer bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrenilmekte ve düşünce gücü, pratik ve deneyimle geliştirilebilmektedir. Böylece duygusal zekanın önemli bir bölümünü teşkil eden birçok becerinin öğrenilebileceği; yani bireyin duygusal olarak eğitilebileceği gerçeği ortaya konulmaktadır (Mayer ve Geher, 1996: 90-91).

Schutte vd'ne (1998: 168) göre ise duygusal zekâ, duyguların gücünü ve algılanışını öne çıkartan bir kavram olup; insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyguları duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak kavramsallaştırılmaktadır. Goleman'a (1995) göre duygusal zekânın iş yerindeki başarının yanı sıra bireysel başarıya da katkıları mevcuttur.

Duygusal zeka üzerine çalışmalarda bulunmuş olan diğer araştırmacılar ise, duygusal zeka kavramını öz yönetim, gayret, sebat, kendini motive edebilme yeteneği, yaşamak için temel bir içgüdü, diğerlerinin içsel duygularını okuyabilme yeteneği ve ilişkileri başarı ile yürütebilmenin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır (Suchy, 1999).

Duygusal zekanın spesifik içeriği ilk kez 1990'larda tanımlanmış olsa da duygular ile zeka arasındaki etkileşim hiç de yeni değildir. Piaget etkinlik ve zekâ arasındaki teorik bağlantıları incelemiş; Izard, Lazarus ve LeDoux gibi araştırmacılar ise 1980'lerde duygu ve idrak (kavrama) arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır. Salovey ve Mayer'in duygusal zekaya dair fikirleri, köklerini Thorndike'in sosyal zeka çalışması ve Gardner'ın bireysel ve bireyler arası zekanın kavramlarını geliştiren çalışmasına dayanmaktadır. Duygusal zeka terimini dile getiren ilk Salovey ve Mayer olsa da; Bar-On, Cooper ve Sawaf Goleman, Shapiro ve Weisinger gibi müteakip yazarlar da duygusal zeka kavramını kendi nosyonları ile desteklemektedirler (Jordan vd, 2002). Duygusal zekaya yönelik bu farklı kavramsallaştırmalar, birbirleriyle rekabet etmektense; birbirlerini tamamlayıcı bir nitelik sergilemektedir. Örneğin tüm bu yazarların paylaştığı temel varsayım; kendisi ve diğerlerinin duyguları ve sosyal durumlarla ilgilenen birey ya da grupların hem iş hem de özel hayatlarında daha başarılı olacaklarıdır (Sala,

2005). Nitekim konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalar, entelektüel zekânın hayattaki başarıya olan katkısının %20'lerde kaldığını; kalan %80'inin ise duygusal zekâ ile belirlendiğini göstermektedir (Suchy, 1999).

Duygusal zekâ alanında yaşanan bir diğer önemli gelişme de konuyla ilgili araştırmaların bireyler üzerine yapılan çalışmalardan küçük gruplara doğru yönelmesidir. Nitekim takımlar üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda duyguların rolü de gitgide öne çıkmakta; *takım duygularının takım performansı araştırmalarına dâhil edilmesi yönünde bir ihtiyaç belirmektedir*. Buna paralel olarak araştırmacılar da duygusal zekânın takımlar üzerindeki rolünü çalışma ve kavramsallaştırmaya ağırlık vermektedir (Sala, 2005; Reus ve Liu, 2004). Ladd ve Chan (2004) duygusal zekâları gelişmiş olarak ifade edilen bireylerin, kendileri kadar çalışma arkadaşlarının da faydalanabileceği sonuçları arzu etmekte olduğunu dile getirmektedir. Takım seviyesindeki süreç ve normlarla ilgilenmekte olan Wolff v.d. (2002: 506) ise grupların onları meydana getiren parçalardan daha fazlasını (bireyler toplamından fazlası) ifade ettiğini dile getirmektedir. Dolayısıyla bir grubun duygusal açıdan zeki üyelerden oluşması; bu grubun kendisinin ya da üyelerinin duygusal açıdan zeki bir şekilde hareket edeceği anlamına gelmemektedir.

Duygusal zekâ, takım ve örgüt seviyesine çıktığımızda artık duygusal yetenek olarak adlandırılmakta olup; duygusal yönden zeki bir birey için ifade edilen özelliklerin aynısını gerektirmektedir. Duygusal yetenek, örgüt ya da takım üyelerinin kendi ve diğerlerinin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları rutin ve yapılarla yansıtmaya yeteneğini ifade etmektedir (Huy, 1999: 325). Duygu terimi, en basit şekliyle sübjektif bir hissetme durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu sübjektif hissetme durumu, sevgi, nefret, cesaret, korku, eğlence, üzüntü, keyif ve iğrenme gibi içsel durumlara ilişkin hisleri ihtiva etmekte olup; beraberinde bireyler arası bir iletişimin varlığını da gerektirmektedir. Dolayısıyla bir takımın duygusal yeteneği; düşünme sürecine yardımcı olmak, duyguları ve duygusal bilgiyi anlamak, takım üyelerinin kendi ve diğerlerindeki duyguları düzenleyerek duygusal ve entelektüel gelişime katkıda bulunmak amacıyla duyguları algılama, onlara erişme ve yaratma yeteneğini ifade etmektedir. Duygular temelde sübjektif olarak bireyler tarafından hissedilse de; belirli duygular bir takımın birden fazla üyesi ya da tamamı tarafından da yaşanabilmekte olduğundan duygusal yetenek takım ve örgüt seviyesinde bir kavramdır. Bu noktada birbirleriye yakından ilişkili kavramlar olsalar da duygusal yetenek ile duygusal zekâ arasındaki ayrımın üzerinde durmakta fayda vardır. Duygusal zekâ, bireyin kendi ve diğerlerinin duygularının yönetimini içermekte iken; duygusal yetenek bir takımın takımca paylaşılan duygular ve diğer takımların duygularıyla birlikte bireylerin duygularını ele alma yeteneğini ifade etmektedir (Reus ve

Liu, 2004). Buna paralel olarak örgütsel davranış ve yönetim literatürü üzerine gerçekleştirilen çalışmalar da duyguların bireylere olduğu kadar örgüt ve takımlara da atfedilebilir nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır (Akgün vd.,2007a). Duygular, sosyal etkileşim yoluyla takım üyeleri arasında transfer edilmekte ve yayılmaktadır. Dolayısıyla, bir takım için takım üyelerinin duygularını anlayarak düzenleyebilme yeteneği yani duygusal yetenek geliştirmeleri hayati bir önem taşımaktadır (Reus ve Liu, 2004).

Diğer bir deyişle yenilik süreci; farklı görüşler, perspektifler, farklı fonksiyonel geçmişlerden bireyler; bilgi ve bunların diğer unsurlarla eşzamanlı etkileşimlerinin varlığını yani takım çalışmasını gerektirmekte (Lakemond and Berggren, 2005, s. 2); takım üyelerinin bir bütün halinde sinerji oluşturarak faaliyette bulunmaları anlamına gelen takım çalışması (Reus and Liu, 2004, s. 246, 252; Green et al., 2005, s. 350) kısmen de olsa takımın üyelerin duygularını anlama ve düzenleme yeteneği yani duygusal yetenek ile belirlenmektedir. Dolayısıyla *duygusal yetenek, takım seviyesine anlamlı bir şekilde genişletilerek özellikle de takım performansındaki farklılıkları açıklamada kullanılan bir kavramdır.* (Reus and Liu, 2004, s. 252).

Takımlar, duyguların yönetiliş tarzı ile ilgili olarak norm ve rutinler geliştirmektedir. Bu bağlamda duygusal yetenek, örgüt veya takım duygularının yönetimine yönelik faaliyetler ile ilgili bir kavram olup; duyguların düşünce ve rutinlerle entegrasyonu ve organizasyonunu içermektedir (Reus ve Liu, 2004). Bununla birlikte Giddens'in (1984 adı geçen kaynak Akgun vd.,2007b) yapısallaşma teorisine göre, bir bireyin duygu ve hisleri; bireyin kendine has içsel karakteristikleri ile birlikte örgütsel yapı, rutin ve kültür ile belirlenmektedir. Nihayetinde de örgütsel yapı, rutinler ve kültür de duygularla birbirine bağlanan kolektif faaliyet ve etkileşimlerle yaratılmakta ve şekillendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün duygusal yeteneği özünde örtülü bir yapıda olup; bir grup bireyin, onların karşılıklı ilişki ve etkileşimlerinin ve ortak deneyimlerinin paylaşıldığı sosyal sistemin içinde vücut bulmakta olup; enteraktif örgütsel süreçler ile ortaya çıkmaktadır (Akgün vd.,2007b).

Duygusal yeteneği oluşturan belirli dinamiklerin varlığı söz konusudur. (Huy, 1999). Bu dinamikler, hem örgütsel hem takımsal hem de bireysel seviyeye hitap etmekte olup; bireylerin diğerleri ile olan etkileşimlerinde duyguların algılandığı, değerlendirdiği ve ifade edildiği örgütsel süreç ve mekanizmaları da gözler önüne sererek; duygu ve hislerin bireyler arasında nasıl ifade edilip düzenlendiğini ve örgütlerin bu duyguları nasıl tetikleyip yönetebildiğini ortaya koymaktadır (Akgün vd.,2007b). Örgüt ve takımların duygusal yeteneğini meydana getirmekte olan duygusal dinamikler; bir

grup örgütsel norm ve rutin ile kanun haline gelmekte; bu norm ve rutinler, hisler ile ilgili olup; belirli duygusal durumları ifade eden yada tetikleyen örgütsel davranışları yansıtmakta, birey ve grupların belirli duygusal durumlarına ayna tutmaktadır (Goleman vd., 2002). Böylece yetenekler, hem duygusal yönden zeki bireyler, hem de duygusal olarak yetenekli grupları karakterize etmekte olup; mikro ve makro perspektif arasında bir köprü vazifesi de üstlenmektedir (Wolff vd., 2002: 506-507; Lopes, 2003: 643).

Goleman v.d.'nin (2002) çalışmasında “duygusal zeka” olarak tanımladıkları yetenekler; öz-farkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi olarak belirtilmektedir.

a. Öz farkındalık: Duygusal zekanın temelinde öz farkındalık yatmaktadır. Öz farkındalık “kendini bilmek” olarak ifade edilebilmektedir. Antik Yunan döneminin meşhur bir kâhini, hayatın sonsuz nakaratındaki en önemli mesajın kendini bilmek olduğunu ifade etmektedir. (Rao, 2006). Aynı düşünce Anadolu'nun büyük düşünürlerinden Yunus Emre'nin ifadesinde “ilim kendini bilmektir” olarak dile getirilmektedir. Takım bazında ele aldığımızda ise öz farkındalık, etkisiz normların basma kalıp takip edilmesi yada bir üye yada liderin izlenmesi yerine, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda önemli bir rol oynayan yetenek türüne işaret etmektedir (Goleman vd., 2002). Örneğin Kouzes ve Pozner (1993 adı geçen kaynak Rao, 2006), bir liderin güvenilir bir imaj sergileyebilmesi için öncelikle kendi değerlerini netleştirmesi, hayatını yaşamak için seçtiği standartları ortaya koyması gerektiğini söylemektedir. Bireyin öz farkındalık geliştirmesiyle, hareketlerini düzenleyerek duygularını kontrol altına alması da kolaylaşacak; böylece iş performansı ile özel yaşamı birbirine karışmayacaktır. Bu da onu daha iyi bir insan ve takım oyuncusu haline getirecektir (Rao, 2006).

Öz farkındalık, aynı zamanda diğer duygusal zeka bileşenleri için de bir temel yapı taşı niteliği taşımaktadır; motivasyonu sağlamak ve sürdürmek, duyarlılığı ayarlamak ve diğerlerinin duygu sinyallerini anlamak, diğer çalışma arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler geliştirmek gibi (Rao, 2006).

b. Öz yönetim: İşle ilgili bireysel sorumluluk, nihayetinde bireyin kendi zihninin kontrolünü ele almasıyla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda temel değer ve normlar net bir şekilde ortaya konduğunda, takımın etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için bir liderin varlığının gerekliliği ortadan kalkabilir. Bu durum öz-yönetim olarak adlandırılmaktadır (Goleman vd., 2002). Goleman (1998), öz yönetimi bireyin kendi zihninin kontrolünü ele alması olarak tanımlamaktadır. Duygusal açıdan öz yönetim, gerçek duyguları reddetmek ya da kontrol altına alarak bastırmak değil; bunun

yerine duyguları ifade etme açısından bir alternatif seçenek sunmaktır (Rao, 2006)

c. *Sosyal farkındalık*: Sosyal farkındalık, duygusal zekanın bir sonraki tuğlasını teşkil etmektedir. Birey kendini bilip, öz yönetim gösterip motive olduğunda bir sonraki aşama diğerlerinin daha fazla farkına varma, onların duygu ve bakış açılarını algılayarak fikirlerine ilgi göstermektir. Sosyal farkındalık geliştirmenin temel anahtarı ise karşındakini dinlemektir (Rao, 2006). Takım üyeleri, öz farkındalık geliştirdiklerinde grubun havası ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayacak ve diğer üyelere empati ile yaklaşmaya başlayacaklardır. İşte sosyal farkındalık bu şekilde meydana gelmektedir (Goleman vd., 2002). Sosyal farkındalık, hem takım geneli hem de spesifik takım üyelerine dair yüksek seviyede bir duygusal farkındalık geliştirilmesini gerektirmektedir (Reus ve Liu, 2004).

d. *İlişki yönetimi*: Takım seviyesinden bakıldığında, sosyal farkındalık – özellikle de empati-; takımın, örgütün geri kalanıyla etkin ilişkiler kurması ve sürdürmesini sağlayan bir temel tesis etmektedir. Bu temel ise ilişki yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Goleman vd., 2002). İlişki yönetimi beraberinde sosyal yeteneklerin varlığını getirmektedir. Sosyal ilişkilerin yönetiminde önemli bir rol oynayan sosyal yetenekler; çatışma yönetimi, sorunları yumuşatma, çalışma arkadaşlarını ikna etmeye ve seçimlerde bulunma gibi konularda bireylere yardımcı olmaktadır (Rao, 2006).

Goleman (1998), sosyal yeteneğin diğer duygusal zeka boyutlarının bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Bireyler, kendi duygularını anlayıp kontrol edebildikleri ve diğerlerinin hisleriyle empati kurabildikleri takdirde sosyal ilişkilerini daha etkin bir şekilde yönetebilmektedir (Rao, 2006).

Huy'un (1999) konu açısından temel teşkil eden çalışmasında ise bu yetenekler “duygusal dinamikler” olarak ifade edilmekte ve örgütün çok çeşitli duygusal dinamikleri kullanabilme becerisinin onun duygusal yetenek seviyesini belirlediği öne sürülmektedir. Huy (1999), hem bireyler hem de takım ve örgütler açısından geçerli olan altı duygusal yetenek dinamiği tanımlamaktadır: cesaretlendirme, ifade özgürlüğü, oyun, deneyimleme, uzlaşma ve tanımlama dinamikleri.

Tablo 1. Duygusal yetenek dinamikleri

Duygusal Dinamikler	Duygusal Durumlar
Deneyimleme	Empatiyi gösterir
Uzlaşma	Sempatiyi gösterir
Tanımlama	Sevgiyi gösterir
Cesaretlendirme	Umudu canlandırır
İfade özgürlüğü	Gerçek hisleri harekete geçirir
Oyun	Eğlence ortamı sağlar

Kaynak: Huy (1999: 333)

Bu dinamikler aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır:

1. Empati ve Deneyimleme Dinamikleri:

Empati ve deneyimleme dinamikleri, örgütün duygu çeşitliliğini teşhis etme, kabul etme, içselleştirme ve derin bir anlayış ile hareket etme çabalarının kalitesini yansıtmaktadır (Akgün vd., 2007a).

Bireysel seviyeden baktığımızda empati, duygusal zekayı meydana getiren hayati unsurlardan birini teşkil etmekte olup, bir bireyin diğerlerinin duygularını anlayabilme ve kendisi hissediyormuşçasına yaşayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte empati, sosyal destek mekanizmasının temel sürücüsüdür (Huy, 1999). Bireylerin özellikle, diğerlerinin nasıl hissettiği ve nasıl düşündüğüne dair bir empati geliştirerek diğer üyelerin duygusal reaksiyonlarını okuyup, yorumlayıp anlayabilmeleri; böylece de fonksiyonlar arası farklılıklardan kaynaklanan durumlarda uygun tepkiler verebilmeleri gerekmektedir (Akgün vd., 2007b).

Takım seviyesinde baktığımızda ise duygusal deneyimleme, takımın radikal değişim zamanlarında ortaya çıkan duygu çeşitliliğini teşhis edip anlayabilme, kabul edebilme, içselleştirebilme ve bu duygu çeşitliliğine dair derin bir anlayış geliştirebilme kalitesi ile ilgili bir kavramdır (Akgün vd., 2007b). Takımın büyük bir kısmı ya da tamamı tarafından paylaşılmış olan

duygular, takım üyelerinin tutum ve davranışlarını, bireylerin tekil olarak hissettikleri duygulara nazaran çok daha fazla etkilemektedir. Örneğin Gersick (1988 adı geçen kaynak Reus ve Liu, 2004), kolektif bir endişe ve beklenti duygusunun bir takımın takım hayatının tam ortasında dahi çalışma tarzını değiştirmesine yol açabildiğini; bunun da nihayetinde takım performansı ve başarısına önemli katkıları olduğunu gözler önüne sermiştir. Deneyimleme davranışları, özellikle de değişim aktörleri olmak üzere tüm üyelerine yönelik eğitim ve danışmanlık gibi organize faaliyetleri de içermekte olup; bireylerin diğerlerinin his ve bakışlarını anlayarak karmaşık durumların bir çözüme kavuşturulması amacıyla bireyleri işbirliğine motive etme ve bu işbirliğini artırma yönünde bir temel teşkil etmektedir (Huy, 1999).

2. Sempati ve Duygusal Uzlaşma:

Sempati ve duygusal uzlaşma, farklı kutuplardaki bireyleri bir araya getirebilme yeteneği ile ilgili bir kavramdır (Akgün vd., 2007a). Bireysel açıdan sempati, bireyin diğerlerinin deneyimlerini direk olarak kendisinininki imiş gibi yaşamaktansa sadece tepki vermesi anlamına gelmekte; bu nedenle de empatiye göre daha az tercih edilen bir kavram olmaktadır (Huy, 1999). Burada empati ve sempati kavramları arasındaki ayrımı belirginleştirmekte fayda vardır. Empati, bireyin diğerlerinin duygu ve deneyimlerini idrak edebilmek, hatta kendi hissediyormuşçasına hissedebilmek üzere çaba gösterdiği bir süreç olarak tanımlanmakta iken; sempati, diğer bireyin deneyimlerine yönelik direk bir algısal farkındalığı ifade etmektedir. Bu bağlamda birbirlerine oldukça yakın kavramlar olsalar da sempati, diğer bireylerle aynı duyguyu hissetmek yerine genellikle empati sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olduğundan; tepkisel duygular sempatiye, paralel duygular da empatiye işaret etmektedir (Vreeke ve Mark, 2003; Decety ve Chaminade, 2003).

Takım seviyesinde bakıldığında duygusal uzlaşma, birbirlerinden farklı duygulara sahip bireyleri bir araya getirebilme ve farklı görüş açıları arasında bir köprü kurabilme ile ilgili bir kavramdır. Literatür, üyelerin diğerleri ile tartışma ve kavgaya girmenin ve iş görenler arası çatışmaların işyerindeki en önemli stres kaynaklarından biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tip tartışma ve çatışmalar da nihayetinde endişe, depresyon ve asabiyete yol açmaktadır. Ancak, düşünce boyutundaki çatışma, tartışma ve çeşitlilik, bir uzlaşma sağlanabildiği takdirde önemli bir fırsattır. Özellikle de grup ve örgütler, geniş bir duygu yelpazesine sahip bireylerden oluştuğundan; bu çok çeşitli fikirler arasında bir uzlaşmanın sağlanması, tek yanlı düşünmeyi engellemekte; bu da kompleks ve sıra dışı problemlerin çözümlenmesine imkan sağlamakta; aynı zamanda da takım üyeleri arasında

sıkı bir işbirliği meydana gelmektedir. Böylece takım kapsamında zıt uçlardan yeni bir sentez meydana getirilmekte ve değişimin kabulü kolaylaştırılmaktadır (Huy, 1999; Akgün vd., 2007b; Reus ve Liu, 2004).

3. Sevgi ve Tanımlama Dinamikleri,

Sevgi ve tanımlama dinamikleri, takım üyelerinin takımın temel değer, inanç, mit, liderler ve diğer belli başlı karakteristiklere derin bağlılıklarına ilişkin kolektif davranışlarına işaret etmektedir (Akgün vd., 2007a).

Bireysel seviyede bakıldığında sevmeye yeteneği, duygusal zekânın önemli bir işaretidir. Sevmeye süreci kapsamında duygular kabul edilir ve karşılıklı bir denge sağlayacak şekilde ayarlanır (Goleman, 2002).

Takım seviyesinde ise duygusal tanımlama dinamiği, üyelerin takımın belli başlı karakteristiklerine olan derin bağlılıkları ile ilgilidir. Bu temel karakteristikler; çekirdek değerleri, inançları, mitleri, liderleri ve belirli birey yada gruplar için anlam taşıdığı düşünülen her türlü unsuru içermektedir. Bu bağlamda tanımlama süreci hem bilişsel hem de duygusal bir nitelik taşımakta olup; bireylerde takım ve örgüte dair duygusal enerjileri yaratmak, bu enerjiyi açığa çıkartmak ve bireyleri kolektif bütünlüğe hizmet etmek amacıyla çaba harcamak yönünde motive etmektedir. (Huy, 1999; Akgün vd., 2007b).

4. Umut ve Cesaretlendirme Dinamikleri

Umut ve cesaretlendirme dinamikleri, takımın üyelerine umut aşılayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Akgün vd., 2007b). Bireysel seviyede bakıldığında umut, bireyin hedeflerini hem başarma isteği hem de başarma imkânına sahip olması ile ilgili duygusal zekâ tutumunu ifade etmektedir.

Takım seviyesinde ise destekleme dinamiği, radikal bir değişim çabası kapsamında takımın üyelerine umut verebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Umut, destek ve özgürlükle üyelerin özündeki yaratıcı ve yenilikçi potansiyel ortaya çıkartacak; üyelerin daha üstün bir çaba göstermelerini, daha ısrarcı olmalarını sağlayacak; bağlantısız veya uyumsuz fikirleri keşfetmeleri; statükodan sapmaları ve risk alabilen davranışlarda bulunmalarına imkân veren bir özgürlük ortamı yaratabilecektir. Bir değişim süreci kapsamında umut aşılamanın bir diğer anlamı da değişim hedeflerini tüm takım üyeleri için anlamlı bir hale getirmektedir (Huy, 1999; Akgün vd., 2007).

5. İfade Özgürlüğü Dinamikleri ve Duygusal Gerçeklik

İfade özgürlüğü ve duygusal gerçeklik dinamikleri, takımın takım kapsamındaki özgün duyguları ifade edilebilmesini kolaylaştırabilme yeteneği ile ilgilidir (Akgün vd., 2007a). Bireysel seviyede bakıldığında duygusal gerçeklik, bireyin kendi hislerini tanıma, ifade etme ve duygularında samimi olması ile ilgili bir zekâ tutumudur (Huy, 1999).

Takım seviyesinde ise ifade özgürlüğü dinamiği, radikal bir değişim süreci kapsamında takımın farklı duyguların ifade edilebilirliğini kolaylaştırması ile ilgili bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Huy, 1999). İş hayatındaki genel uygulamalar incelendiğinde, duyguların iş açısından gereksiz ya da zararlı olarak algılandığı bir ortamı yaratan norm ve değerler nedeniyle bastırılmakta olduğu görülmektedir (Reus ve Liu, 2004). Böylesi bir ortamda önceden tanımlanmış duyguları oynamak zorunda kalan üyeler, duygusal bir yorgunluk ve tükenmeye yol açan duygusal bir uyumsuzluk yaşayacak; bu da üyelerin takıma olan bağlılık ve iş tatminlerini düşürecek böylece de takımın etkinliği zarar görecektir (Akgün vd., 2007b). İfade özgürlüğünün hüküm sürdüğü bir ortamda ise, duygular, iş dünyasının doğal bir bileşeni olarak addedilecek; takım üyeleri birbirlerinin duygu ve düşüncelerini daha iyi bir şekilde anlayarak etkin bir iletişim kurabilecek, daha geniş bir uzmanlık görüş ve bilgi birikimine erişim imkanı bulabileceklerdir. İlaveten duygusal paylaşım yoluyla, takım üyelerinin duygusal tepki örnekleri ve davranışsal tepkileri de anlaşılmakta ve geleceğe dair daha iyi öngörülerde bulunulabilmektedir (Reus ve Liu, 2004). Yeni ürün geliştirme literatürü, kolektif görevlerin (yaratıcı süreçler ve yenilik gibi) duyguların ifade edilerek tartışılmasına izin veren bir çevreden olumlu yönde etkileneceği yönünde görüşler içermektedir (Akgün vd., 2007b).

6. Eğlence ve Oyun Dinamikleri:

Oyun dinamikleri, örgütün yeni denemelerde bulunmayı teşvik etme ve hatalara tolerans gösteren bir bağlam yaratabilme yeteneğini ifade etmektedir (Akgün vd., 2007a). Bireysel seviyede eğlence; keyifli deneyimler ve estetik beğeniler aramayı motive eden bir durum ve süreç olup; duygusal zekanın önemli bir bileşenini teşkil etmektedir. İçsel motivasyon, yaratıcılığın önemli bir ön koşulu olup; bireyin ne yapacağı ve ne yapabileceği arasındaki ayrımın temel belirleyicisidir (Huy, 1999).

Takım seviyesinde bakıldığında eğlence ve oyun dinamiği, örgütün radikal bir değişim süreci kapsamında yeni denemelerde bulunma ve hatalara tolerans göstermeyi destekleyen bir çalışma ortamı yaratma yeteneği olarak addedilmektedir (Huy, 1999). Eğlence ve oyun dinamikleri, üyelerin farklı görüş açılarını da deneyerek mevcut varsayımlarını baştan

Ayşe GÜNSEL, Ali E. AKGÜN, Halit KESKİN

değerlendirmelerine; yeni tasarım alternatifleri, yeni pazar ve teknik olanakları, yeni prosedür ve araçları yaratmaları ve test etmelerine yardımcı olmakta; örgüt ve takımların da yenilik için dinamik yetenekler yaratıp sürdürmelerine ve yapısal engellerin üstesinden gelmelerine katkıda bulunmaktadır. Yenilik süreci her türlü belirsizlikten olumsuz şekilde etkilendiği için (zaman, maliyet ve sonuç belirsizlikleri gibi..) hatalara hoşgörölü bir yaklaşım sergileme de deneyimlemeyle birlikte takımların sahip olmaları gereken dinamiklerden biridir (Akgün vd., 2007b).

Ek olarak bu duygusal dinamikler takım kapsamındaki üyelerin diğerlerinin his, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun hareket etme yönünde bir yetenek de sağlamaktadır. Böyle bir ortamda bireyler, beceri ve yeterliklerini paylaşabilmekte ve güçlü ilişkiler geliştirebilmekte; bu da yeni ürün geliştirme süreci açısından önemli katkılar sağlamaktadır (Akgün vd., 2007b).

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında geleneksel bürokratik örgütsel yapılar yerlerini esnek, işbirlikçi takımlara bırakmaktadır. Bu durum; çapraz fonksiyonel takımların hızla fonksiyonel uzmanlaşma ve hiyerarşik yönetimin yerini aldığı yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde daha da görünür hale gelmekte; üyeleri temelde başka birimlere bağlı çalışan bireylerden oluşan çapraz fonksiyonel takımların kullanımında bariz bir artış yaşanmaktadır (Ancona, 1990; Gerwin ve Moffat, 1997). Buna paralel olarak da yeni ürün geliştirme süreci kapsamında proje takımlarının başarısı üzerine gerçekleştirilen çok sayıda araştırmanın mevcudiyeti söz konusudur (MacCormack vd., 2001). Literatür, proje takımlarının başarısını etkileyen temel faktörlerden birinin de takımın değer ve rutinleri olduğuna işaret etmektedir. Bu değer ve rutinler ise duygusal zeka ve duygusal yetenek kavramları ile yakından ilişkilidir (Schneider vd., 2005).

Hem iş dünyası hem de akademik camia tarafından ilgi çeken güncel bir kavram olan duygusal yetenek, örgüt ya da takım üyelerinin kendi ve diğerlerinin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları rutin ve yapılara yansıtma yeteneğini ifade etmekte olup; duyguların düşünce ve rutinlerle entegrasyonunu ve organizasyonunu içermektedir (Huy, 1999: 325). Özünde bireysel sübjektif bir kavram olan duyguları, takım ve örgüt seviyesine çıkartan bir kısım dinamiklerin varlığı söz konusudur. Hem örgütsel hem takımsal hem de bireysel seviyeye hitap etmekte olan bu dinamikler, duygu ve hislerin bireyler arasında nasıl ifade edilip düzenlendiğini ve örgütlerin bu duyguları nasıl tetikleyip yönetebildiğini ortaya koymakta böylece mikro ve makro

Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinden Duygusal Yetenek Kavramı: Bir Literatür Taraması

seviye arasında bir köprü vazifesi üstlenmektedir (Akgun vd., 2007b). Goleman vd. (2002) duygusal yeteneği oluşturan dinamikleri öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi olmak üzere dört kategoride ele almaktadır. Huy (1999) ise hem bireyler hem de takım ve örgütler açısından geçerli olan altı duygusal yetenek dinamiği tanımlamaktadır: cesaretlendirme, ifade özgürlüğü, oyun, deneyimleme, uzlaşma ve tanımlama dinamikleri.

Cesaretlendirme dinamikleri, takımın üyelerine umut aşılayabilme yeteneğini ifade etmekte; ifade özgürlüğü takım dahilinde üyelerin herhangi bir misilleme korkusu olmaksızın duygularını özgürce açığa vurabilmeleri olarak tanımlanmakta; oyun dinamikleri takım üyelerinin denemelerde bulunmalarına imkan vermekte ve olası başarısızlık durumlarına hoşgörü ile bakılmasını sağlamakta; deneyimleme dinamikleri takım dahilindeki kolektif empatiyi yansıtmakta; uzlaşma dinamikleri üyelerin farklı duyguları arasında bir köprü kurulmasını içermekte ve tanımlama dinamikleri de üyelerin kendilerini takım değer ve normları ile bütünleştirerek takım ile duygusal bir bağ kurmasını ifade etmektedir. Bu altı dinamik, bir bütün halinde takımın duygusal entegrasyonunu, takım ruhunu ve takımın bir sinerji içersinde faaliyette bulunmasını sağlayarak yeni ürün geliştirme sürecinin gerektirdiği çapraz fonksiyonel uzmanlık, farklı görüş açıları, bilgi, beceri ve deneyim birikimini arttırmakta; dolayısıyla yeni ürün geliştirme sürecinin başarısına katkıda bulunmaktadır

Özetlemek gerekirse bu çalışmada, duygusal yetenek kavramı geniş bir literatür taramasına dayanarak teorik bir çerçevede incelenmekte; yeni ürün geliştirme süreci açısından taşıdığı önem üzerinde durulmakta ve duygusal yetenek dinamikleri ele alınmaktadır. Konuyla ilgili çalışmalar yapacak olan akademisyenlerin duygusal yetenek olgusu ile ilgili teorik çalışmaların yanı sıra ülkemiz firmalarında deneysel çalışmalara yönelmeleri de yararlı olacaktır. Konu ile ilgili deneysel çalışmalarda bulunacak akademisyenlerin Huy (1999) ve Akgün vd.'nin (2007a) çalışmalarından faydalanarak tutum ölçekleri geliştirmeleri; geliştirdikleri bu ölçeklerle yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunan işletmelerin proje takımları üzerinde uygulayarak hem ölçek geliştirme açısından hem de ülkemiz yeni ürün geliştirme takımlarının niteliklerini ortaya koymaları açısından literatüre katkıda bulunmaları önerilmektedir.

Ek olarak duyguların yönetimi ve etkin bir şekilde kullanımının proje başarısı açısından taşıdığı öneme karşın yeni ürün geliştirme takımlarında duygusal yeteneklerin rolü, ve duygusal yeteneği temellerini oluşturan öncüllere dair literatürde henüz bir boşluk mevcut olduğu da aşıkardır (Akgün vd., 2007a). Dolayısıyla duygusal yetenek kavramının yeni ürün

Ayşe GÜNSEL, Ali E. AKGÜN, Halit KESKİN

geliştirme takımları açısından üstlendiği roller; duygusal yetenek öncülleri ile duygusal yetenek dinamikleri arasındaki ilişkinin proje performansı üzerindeki etkileri ve bu etkilerin endüstriler arasında nasıl bir dağılım gösterdiği ile ilgili istatistiksel bulguların ortaya konulması, konunun zenginleştirilmesi açısından büyük katkılar sağlayacaktır. Ayrıca duygusal yetenek; örgütsel değer, rutin ve uygulamalar, öğrenme yönelimi ve kurum kültürü gibi unsurları bünyesinde barındıran çok yönlü bir kavram olduğundan duygusal yetenek ile ilgili olarak takım öğrenmesi, çevresel belirsizlik ve örgüt yapısı gibi çeşitli değişkenlerin de modele dâhil edilerek teorinin genişletilmesi mümkündür. Araştırmacıların bu konulara eğilmelerinin ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- AKGÜN AE, BYRNE J, KESKİN H., (2007b), "Organizational intelligence: a structuration view", *Journal of Organizational Change Management*, 2007
- AKGÜN, A. E., KESKİN, H., BYRNE J. C. and AREN S, (2007a), "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance", *Technovation* Volume 27, Issue 9, Pages 501-513
- ANCONA D. G., (1990), "Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization", *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2 pp. 334-365
- DANNEELS, E., (2002), "The Dynamics Of Product Innovation And Firm Competences", *Strategic Management Journal* 23: 1095-1121
- DECETY J., and CHAMINADE T., (2003), "Neural correlates of feeling sympathy", *Neuropsychologia*, Volume 41, Issue 2, Pages 127-138.
- DOOLEN T. L. and HACKER M. E., (2003), "Assessing organizational context in team-based organizations", *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* 9, pp.67-90.
- GERWIN D., and MOFFAT L., (1997), "Authorizing processes changing team autonomy during new product development", *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 14, Issues 3-4, 12, Pages 291-313
- GOLEMAN D., (1998), *Working With Emotional Intelligence*, Bantam Books
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press
- GREEN A. L. HILL A. Y., FRIDAY E. and FRIDAY S. S., (2005), "The use of multiple intelligences to enhance team productivity", *Management Decision*, Vol. 43 No. 3, pp. 349-359
- HILLSON D., "Assessing organisational project management capability", *Journal of Facilities Management*, Volume 2, Number 3, 2003, pp 298-311

Ayşe GÜNSEL, Ali E. AKGÜN, Halit KESKİN

- HUANG J.C. and NEWELL S., (2003), "Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects", *International Journal of Project Management* 21, pp. 167-176.
- HUY Q. N., (1999), "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2 pp. 325-345
- JORDAN, P. J., ASHKANASY, N. M., HÄRTEL C. E. J. and HOOPER G. S. , (2002), "Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", *Human Resource Management Review*, Volume 12, Issue 2, Summer 2002, Pages 195-214
- KESSLER, E. H., and CHAKRABARTI, A., K., (1996), "Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes", *Academy of Management. The Academy of Management Review*; 21, 4; pg. 1143
- LAKEMOND N. and BERGGREN C., "Co-locating NPD? (2005), "The need for combining project focus and organizational integration", *Technovation*, In Press, Corrected Proof, Available online 1 June
- LOPES, P. N., SALOVEY, P., & STRAUS, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35, 641-658
- MACCORMACK A., VERGANTI R., and IANSITI M., (2001), "Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process", *Management Science*, Vol. 47, No. 1, Design and Development pp. 133-150
- MAYER J. D. and GEHER G., (1996), "Emotional intelligence and the identification of emotion", *Intelligence*, Volume 22, Issue 2, Pages 89-113
- MAYER, J. D. and SALOVEY P., (1995), "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings", *Applied and Preventive Psychology*, Volume 4, Issue 3, Pages 197-208
- PELLITTERI J.,(2002), "The relationship between emotional intelligence and ego defense mechanisms", *J Psychol*, - 136(2):182-94. ncbi.nlm.nih.gov

- RAO P. R., (2006), "Emotional intelligence: The Sine Qua Non for a clinical leadership toolbox" *Journal of Communication Disorders*, Volume 39, Issue 4, July-August Pages 310-319
- REUS T. H., and LIU Y., (2004), "Rhyme and Reason: Emotional Capability and the Performance of Knowledge-Intensive Work Groups", *Human Performance* Vol. 17, No. 2, Pages 245-266
- SALA, F. *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work : Current Research Evidence with Individuals and Groups*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, 2005. p xxvii. <http://site.ebrary.com>
- SCHUTTE N.S., MALOUFF J.M., HALL L.E.; HAGGERTY D.J., COOPER J.T., GOLDEN C.J. and DORNHEIM L., "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, Volume 25, Number 2, August 1998 , pp. 167-177(11)
- SCOTT-LADD B., and CHAN C. C.A., (2004), "Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change", *Strat. Change* 13: 95-105
- SUCHY, S. (1999) "Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership", *Museum Management and Curatorship*. 18(1):57-71.
- VREEKE G. J. and VAN DER MARK I. L., (2003), "Empathy, an integrative model", *New Ideas in Psychology*, Volume 21, Issue 3, December 2003, Pages 177-207
- WOLFF S.B., PESCOSOLIDO A.T., DRUSKAT V.U., "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *The Leadership Quarterly*, Volume 13, Number 5, October 2002 , pp. 505-522(18).