

SOSYAL ZEKA KAVRAMININ BİR BOYUTU OLARAK EMPATİ VE PERFORMANS ÜZERİNE BİR İNCELEME

Murat Hañer
Abdullah Tanrısevdi

Öz

Kisilerin isteki performanslarını ve başarılarını etkileyen en önemli faktörün onların genel zeka seviyesi olduğu, uzun yıllardır savunulmaktadır. Ancak, genel zekanın yanında, başarı ve performansı etkileyen başka faktörlerin de olduğu kanıtlanmıştır. Bu faktörlerin basında “sosyal zeka” kavramı gelmektedir. Bu çalışmanın amacı, öncelikle sosyal zeka kavramını incelemektir. Daha sonra, sosyal zeka ile çok yakından ilişkisi olan empati, sosyal davranış ve performans kavramları detaylı bir biçimde açıklanarak ve bu kavramların birbirleri ile ilişkileri tartışılmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Sosyal Zeka, Empati, Örgütsel Başarı, Performans

The Concept of Empathy and Performance as an Aspect of Social Intelligence

Abstract

The level of general intelligence has long been stated as the most important factor affecting one's success and performance on the job. However, there are other factors affecting success and performance on the job. Among these factors, social intelligence comes first. The first aim of this study is to explore the “social intelligence” concept. In addition, factors related to social intelligence such as empathy, social behavior, and performance will be comprehensively explained in this study.

Keywords

Social Intelligence, Empathy, Organizational Success, Performance.

Giriş

Örgütlerin başarılarında yöneticilerin önemli rol oynadıkları büyük ölçüde kabul edilmektedir (Mintzberg, 1973). Bu nedenle, örgütlerin hem zaman hem de para harcayarak iyi yönetici bulma ve bulunan yöneticileri ellerinde tutma yöntemlerini araştırması sasirtici degildir. Bu hedeflere paralel olarak, araştırmacılar, yönetsel başarıyı sağlayan bireysel nitelikleri saptamaya ve ölçmeye çalışmışlardır. Bu bireysel niteliklerin kapsamı hakkında birçok değişik fikirler ve bu fikirler arasında uyumsuzluklar vardır.

Bazı araştırmacılar, zekanın geleneksel ölçümlerini , yönetsel ve yönetsel olmayan işler için en güvenilir seçim araçları olduğunu ileri sürmektedir (Schmidt ve Hunter, 1993). Zekanın geleneksel ölçümlerinin güvenilirliğini savunanlar, ise alimlerde örgütlerin güçlerini, klasik zeka testlerinde (örneğin IQ) iyi sonuç alan bireyler üzerinde yoğunlaştırmak gerektiğini tartışmışlardır. Bununla beraber, “özellikle idari işlerde mesleki performansın en iyi göstergesi zekadır” iddiası uzun süre tartışılmıştır. IQ test sonuçları ve akademik performans arasında yüksek sayılabilecek bir ilişki olmasına rağmen, IQ test sonuçları ile isteki performans arasındaki bağlantı oldukça zayıftır. Bu zayıf ilişkiler, zekanın geleneksel ölçümünün mesleki performansı açıklayan zayıf etmenlerden biri olduğunu düşünmemize yol açar (McClelland, 1993; Wagner ve Sternberg, 1985). Böylece, araştırmacılar genel zekanın yanında, işyerindeki kişilerin performansını etkileyen diğer faktörlerin de olduğunu göstermeye çalışmışlardır. Bu diğer faktörlerden biri, çoğu kez belirtilen “başkalarını anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlanan sosyal zeka” yapısıdır (Thorndike, 1920).

Basarının genel zeka ile ilişkisi üzerine literatürde bir çok tartışma vardır (Hunter, 1986; Sternberg ve Wagner, 1993, Mc Clelland, 1993). Ama tartışılmayan, genel zekanın bir kişinin ne kadar başarılı olduğunun tahmini için göz önünde bulundurulması gereken tek faktör değildir. Ayrıca, örgütlerde değişik biçimlerde ifade edilen başarı kavramının açıklanmasında akademik veya genel zekanın yeterliliği bazı araştırmacılar tarafından sert bir şekilde eleştirilmektedir. Örneğin Neisser (1976) akademik olarak zeki insanların aptalca davranabildiklerini ileri sürmektedir. Neisser, akademik olarak zeki olan insanların zeki olmayanlara oranla daha başarılı olduklarını da öne sürmektedir. Ayrıca bu kişilerin hayatlarının diğer kişiler tarafından imrenilmediğine de dikkat çekmektedir (Neisser, 1976). Buna karşın, genel zekanın mesleki başarı için mükemmel bir tahminci olmamakla beraber mevcut en iyi tahminci olduğunu belirten çalışmalar da vardır (Gottfredson, 1986). Üstelik, iyi tanımlandığı ve ölçülebildiği takdirde sosyal zekanın, özellikle yönetsel işlerde hayatın birçok uğrasındaki başarının önceden habercisi olabileceği öne sürülmektedir.

Sosyal zekanın tanımı ve ölçümü, yapının karışık ve çok boyutlu olması nedeniyle hiç de kolay değildir. Bununla birlikte, sosyal zeka literatüründe, empati ve sosyal zekanın boyutları arasında ortak bir bağ olduğu görülmektedir. Sypher ve Zorn'a (1986) göre, empatinin ölçüsü bir örgütün başarısı ile ilgilidir. Bununla beraber, empati ve başarı ilişkisinde öncelikle, "başarı" teriminin ne anlama geldiğini açıklamak gerekir.

"Başarı" kavramı aslında öznel ve değişken bir kavramdır. Örneğin bazı insanlar başarıyı, kazandığı para miktarıyla tanımlarken diğerleri iş tatmini, kişi ve iş hayatı dengesi ölçümlerine göre değerlendirmektedir. Bu sonuçla, kabul görülen başarı kavramını kullanmak örgütsel yapılanma için daha kolay olacaktır. Genelde başarı kavramı, maaş tutarı ve terfi etme oranı ile açıklanabilmektedir (Heneman, Greenberger ve Anonyuo, 1989; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Bu tür ödüller kişilerin örgütlerine ne kadar katkıda buldukları ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile bu ödüller iş yerinde bir örgütün kişisel başarıyı tanıması anlamına gelmektedir.

Empati kavramı "rol üstlenmeye yönelik empati" (role-taking), ve "duygusal empati" (affective empathy) olmak üzere ikiye ayrılır. Bu iki bileşen, hem birbirini hem de işle ilgili sosyal etkileşimi ve sosyal sonuçları etkilemektedir. Ayrıca, yöneticilerin yeteneği ve empati gösterimleri, onların örgütteki diğer bireylerle iletişimlerini etkilemektedir. Empati ve mesleki başarı arasındaki bağ kişiler için ve özellikle de yöneticiler için çok güçlüdür. Özellikle, örgütsel hiyerarside üst pozisyonlarda bulunan kişiler, işle ilgili kişisel iletişimi yoğun biçimde kullanan kişilerdir (Jones, 1983).

Bu çalışmanın ilk bölümünde, sosyal zekanın tarihi özet olarak yeniden gözden geçirilmektedir. Sosyal zekanın çok boyutlu olarak incelenmesi, empatinin ölçüm ve tanım tartışması ilk bölümü takip etmektedir. Çalışmanın daha sonraki bölümünde, empati davranışı ve sosyal davranış arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Son olarak, empati ilişkili sosyal davranış, maaş ve terfi oranı ve mesleki performans arasındaki ilişki üzerine bir tartışma yapılmaktadır.

Sosyal Zeka Kavramı

Sosyal zeka kavramı, seksen yilin üzerinde bir süredir akademik çalışmalarda tartışılmaktadır (Taft, 1955; Thorndike, 1920; Walker ve Foley, 1973). Thorndike (1920) sosyal zekayı, diğerlerini anlama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama, kavramı (anlama) ve davranışı (yönetme) birlikte vurgulamaktadır. Diğer bir çok araştırmacı anlama / empati bileşenine ve yönetme / davranışa yönelme bileşenine odaklanmayı bu ana düşünce üzerine kurmaktadır.

Thorndike'nin bu tanımı birçok konuyu kapsamaktadır. Örneğin sosyal yetkinlik ve sosyal yetenek arasındaki farklar ve benzerlikler sosyal zeka kavramı içinde incelenmektedir. Sosyal yetkinlik "bir kişinin sosyal durumlarda kendine olan saygısı veya kendi yeteneği ile ilgili duyguları ve kavrayışıdır (Marlowe, 1986:53). Diğer taraftan sosyal yetenek "toplumu çevreleyen koşullarda sosyal amaca uygun kazanılan bilgidir" (Ford 1982:323). Sonuç olarak, ilk tanım kişinin kendi düşünceleri ile ilgili olmasına rağmen ikinci tanım sosyal sonuçlara odaklanmaktadır. Bazı kişilerin diğerlerine göre yargılamada veya kişiyi değerlendirmede daha uzman oldukları varsayılmaktadır. Kişilerin yeteneklerinin farklılaşmasını görebilmek için sosyal dünyanın onları kusattığının bilinmesi gereklidir. Sosyal dünyayı iyi bir şekilde kavrayabilen kişiler, diğerleriyle etkileşimlerinde daha başarılıdır.

Bazı araştırmacılar (Chapin, 1942; Rothenberg, 1970; Thorndike, 1937) sosyal zekayı, boyutlardan oluşmayan basli basına bir kavrammış gibi incelemişlerdir. Bu yaklaşıma göre akıllı olan biri bütün sosyal olgularda uzmanlaşabilecektir. Ancak, geride kalan son yirmi yılda, bu düşünce yerine sosyal zeka hakkında daha farklı fikirler ortaya çıkmış, kavram karmaşık ve çok boyutlu bir hal almıştır. Yapılan araştırmalar, sosyal zekanın yetenek, sözlü ve sözsüz isaretleri okuma, bilgileri kullanma, insanları bilgilendirme gibi bir çok farklı bileşenleri olduğunu göstermiştir. Duyguları kontrol etme yeteneği de başarılı sosyal etkileşimle birleştirilmiştir (Goleman, 1995). Ayrıca empati, sosyal zeka yapısı içeriğinin bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır.

Sosyal Zekanın Çok Boyutluluğu

Marlowe ve Bedell (1982) ve Marlowe (1986) sosyal zeka yapısının çok boyutluluğunu araştırmışlardır. Bu çalışmalarda, hangi faktörlerin hangi boyutlardan oluştuğu konusunda değişik fikirler öne sürülmüştür. Buna göre, Marlowe (1986) sosyal zekanın beş ayrı etkeni içerdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu etkenler; sosyalleşme tutumları, sosyal beceriler, empati becerileri, duygusallık ve sosyal kaygılarıdır. Marlowe'a göre "veriler sosyal zekanın çok boyutlu olduğunu desteklemektedir ve sosyal zeka tek bir boyuttan oluşmamaktadır." (Marlowe, 1986:57). Diğer taraftan Riggio, Messamer ve Throckmorton (1991), Marlowe'un analizlerini kendi araştırmalarında tekrar kullanmaya çalışmışlardır. Ancak bu araştırmacılar sosyal zekanın akademik zekadan farklı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Aslında Riggio ve arkadaşları ve Marlowe'un kullandığı ölçüklerin farklı olması nedeniyle elde edilen sonuçların da farklı olması pek de şaşırtıcı değildir. Örneğin, Marlowe'un sosyal zeka ölçümleri, kişinin kendine değer vermesini, sosyal bilgiyi, empatiyi içermekteyken, Riggio ve arkadaşları sosyal yetenek envanterini ve sosyal zeka faktör testlerini kullanmışlardır.

Sosyal zekayı ölçmek, bir bakıma sosyal zekanın çok boyutluluğunu anlamaya çalışmak ile aynı anlama gelmektedir. Ancak bu oluşunun incelenmesi için hem teorik olarak hem de deneysel çalışma yapmak gerekecektir. Frederiksen, Carlson ve Ward (1984) a göre, sosyal zeka sınıflandırması, karışık bir kavram sınıflandırması olarak sayılabilir ve böyle bir sınıflandırmanın gelişimi parça parça bir temel üzerine ve çok dikkatli bir biçimde kurulmalıdır. Bununla birlikte Frederiksen ve arkadaşları gibi araştırmacıların tavsiyeleri dikkate alındığında, sosyal zeka kavramı anlaşılmasına çalışılırken, sosyal zekanın en fazla dikkat çeken boyutlarını da araştırmaya başlamak gerekmektedir. Bu çalışmada da sosyal zeka boyutlarından simdiye kadar literatürde sürekli olarak sosyal zekaya bağlantılı olduğu kanıtlanan empati incelenmektedir. Empatinin bazı bileşenleri çok boyutlu yapıya sahip sosyal zeka yapısının en azından bir parçasını oluşturmaktadır. Bu seçimin başka bir nedeni de, sosyal zekanın empati ile mesleki başarı arasında varolan halkanın bir parçası olmasıdır. Ayrıca empatinin çok sayıda değişkenle bağlantılı olması ve bu değişkenlerin yönetsel başarı ile olan ilgileri de önemlidir.

Empati Tanımı ve Ölçümü

Empati yapısı uzun yıllardır tartışılmakta, birçok tanımı yapılmakta ve bu tanımlar yıllar boyunca değişikliklere uğramaktadır. Değişen bütün bu tanımları içeren tanımlamayı Davis (1983) yapmıştır. Bu tanıma göre empati, “en geniş anlamıyla empati; bireyin bir baskasının gözlemlenen deneyimlerine tepkileridir” (Davis, 1983:113). Empatiyi inceleyen birçok araştırmacı bu tanımlama ile aynı fikirdedir. Yine de araştırmacılar daha spesifik olarak yapıyı açıklamaya giriştikleri zaman sorunlar ortaya çıkmıştır. Bir kişinin bir baskısına tepkisinde bu tepkinin neden ortaya çıktığı en fazla tartışma yaratan konudur. Empati acaba kavrama ile ilişkilidir, hislerle mi ilgilidir yoksa her ikisi midir? Değişik şekilde yapılan tanımlarda empatinin “baskasının durumunun veya zihin vaziyetinin kavranışı” (Hogan 1969:308) ve “baskasının hissi durumunun anlaşılması”? (Mehrabian ve Epstein, 1972:72) olduğu öne sürülmüştür. Yıllardır empatik tepkilerin anlaşılmasında empatinin hislerle mi yoksa kavramla mı ilgili olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece empati literatürünün geliştirilmesinde biri ötekine göre bağımsız olan iki yol ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yeni yapılan çalışmalarda bu iki boyutun yanında empatinin diğer boyutları da göz önünde bulundurulmuş ve yapı çok boyutlu olarak incelenmiştir (Davis, 1983, Feshbach, 1975, Goldstein ve Michaels, 1985).

Chlopan, McCain, Carbonell ve Hagen, (1985) çok boyutlu yaklaşımla empati çalışmalarının daha iyi anlaşılabilmesini savunmuşlardır. Yapılan kapsamlı incelemelere göre empati yapısının tamamlanabilmesi için en az iki bileşene ihtiyaç vardır. Bu yargıya, geçerlilik ve güvenilirliği test edilen ve birçok araştırmada kullanılan iki empati ölçeğinin incelenmesiyle elde edilen kanıtlara dayanılarak varılmıştır. Bununla birlikte Chlopan ve arkadaşları (1985)’na göre aslında bu iki ölçek empatinin farklı boyutlarını ölçmeye yaramaktadır.

Birinci ölçek, Hogan Empati Ölçeği (E.M) role bürünme (role-taking) yeteneğini ölçmektedir (Chlopan ve ark.,1985). Role bürünme, bir baskasının görüş açısını anlamaya çalışma süreci veya “kendisini baskasının yerine koymak” tir. Bu ölçekte yüksek sonuçlara ulaşan kişiler, diğer düşük sonuç veren kişilere kıyasla daha az tedirgin olmakta, daha az keyifsiz, daha sevecen ve daha

iyi uyum göstermektedir (Chlopan ve ark.,1985). İkinci empati ölçüsü, Duygusal Empati Anketi (QMEE), bir kişinin bir baskası için hissettiği duyguların ölçülmesi için kullanılan bir ölçektir (i.e.duygusal empati) (Chlopan ve ark., 1985). QMEE ile pozitif korelasyon gösteren kavramlar kapsamında genel duygusallık, sınırlılık ve yardım davranışı vardır (Chlopan ve ark.,1985).

Empati hakkında yapılan en önemli çalışmalardan biri de Davis'in 1994 yılında yapmış olduğu, empatinin kavramsal ve duygusal bileşenlerini inceleyen çalışmasıdır. Bu modelde empati rahatlıkla baskasının bireysel tecrübelerine yanıtlar verebilen bir yapının ayarları olarak tanımlanmıştır. Empatinin böyle genel bir tanımla açıklanması Davis'in kendisinin "empatik bölüm" adını verdiği modelini sunabilmesini sağlamıştır. Bu modelde, çok parçalı empatinin birbirinden farklı olan bileşenlerle birbirine bağlandığı gösterilmiştir. Modelde empatiyi ortaya çıkaran oluşturmalar ve sonuçları etkileyen bileşenler empati kavramının açıklanması için kullanılmıştır.

"Role bürünme ve "kavramaya, idrak etmeye ilişkin empati " terimleri genellikle birbirinin yerine geçebilmektedir. Yine de, Davis (1994) bu terimler arasında belli bir ayırım yapmıştır. Davis role bürünmenin birçok sonuç alınabilecek bir mekanizma (ya da oluşturma) olduğunu ifade etmiştir. Örneğin role bürünme, empatik kaygı ve kişisel üzüntüleri arttıran sonuçlar doğurmaktadır. Ek olarak, role bürünme, kişiler arası algının doğrulugunun geliştirilmesi gibi kavramaya ilişkin sonuçlar da görebilmektedir (diğerlerinin özellikleri ve / veya ruh hallerinin basarılı yorumu). Role bürünmenin ve empatik kaygının birbirlerinin nedeni olarak ortaya çıkması söz konusu değildir. Davis'in modelinde empatik kaygının role bürünmenin bir sonucu olduğu belirtilmesine rağmen, bunun tam tersi de olabilir (Davis,1994).

Genel olarak ne zaman kavramaya ve idrak etmeye ilişkin empati (cognitive empathy) terimi kullanılsa, oluşturma ve sonuç arasındaki fark net olarak görülmez. Bazı araştırmacılar kişiler arası kavrayışın doğrulugunun ölçümü ile kavramaya yönelik empatinin açıklanabileceğini savunurken (Dymond, 1950; Kerr ve Speroff, 1954) diğer araştırmacılar otomatik olarak algılanmanın doğrulugunun bakış açisi kazanma sonucunda oluştugunu belirtmektedir. Ancak bir kişinin nesnelere bir baskasının bakış açısından görmeye kalkması, o kişinin doğru olarak o bakış açisini gerçekten anlamasını garanti etmez.

Bu çalışmada ise role bürünme, bir baskasının bakış açisini kavramak için girişimlerde bulunma süreci olarak kabul edilmektedir. Kişinin kavrayış doğrulugu role bürünmede etkilenen olası birkaç sonuçtan biridir. Davis'in ifade ettiği gibi role bürünme "kavramaya ve duygulara ilişkin empati bileşenleri, neredeyse kesin olarak birbirine bağlı bir interaktif sistem içinde birbirini etkileyerek oluşur" (Davis, 1994: 79).

Empati ve Sosyal Davranışlar

Empati ve sosyal davranış arasındaki bağlantı düşünüldüğünde, ilk olarak Thorndike'in (1920) diğer kişileri yönetme ve anlama kabiliyeti olarak açıkladığı sosyal zeka tanımını hatırlamak gerekir. Eğer insanlar birçok şeyi diğer insanların bakış açılarından görebilirlerse, diğerlerini daha iyi anlayabilirler. Böylece, bu anlayış insanların yönetimini kolaylaştırmaktadır.

Empatinin kavramsal boyutu Foote ve Cottrell (1955) in, insanlar arasındaki yetenek çalışmasında tanımlanmıştır. Bu çalışmada kavramaya

yönelik empatinin (ya da role bürünme) yeteneğin altı bileşkeninden birini oluşturduğu kurama öne sürülmüştür. Bu kurama göre kişinin sosyal olarak uyum becerisi veya yeteneği, onun duyguları, davranışları ve diğer insanların niyetlerini yorumlamasına bağlıdır. Foote ve Cottrell (1955) empatinin, diğerlerinin bakış açisini kavrayabilme, diğerlerinin davranışlarını önceden sezinleyebilme ve tahmin edebilme olduğunu ifade etmişlerdir (Foote ve Cottrell, 1955:54). Bu nedenle, role bürünme yeteneğinin, neden sosyal zeka yapısının önemli bir bileşkeni olarak kabul edilmesi gerektiği sorusuna cevap vermek önemlidir.

Feffer ve Suchotliff (1966), empatinin başarılı bir sosyal etkileşimi nasıl kolaylaştırdığı sorusuna cevabının Piaget'in çalışmasında (1950) bulunabileceğini önermiştir. Piaget, bir kişinin algılarının bir kavramdan diğer kavrama geçişinin nasıl aktarılabilirliğini tartışmaktadır (Feffer ve Suchotliff, 1966). Piaget, özellikle varlıkların uzayda (boslukta) algılanmasını içeren, kavramaya yönelik oluşum ve süreçler hakkında çalışmalar yapmaktaydı. Piaget algısal alanın belirli bir bölümüne odaklanmanın, diğer bölümlerde sapmalara ve çarpıklıklara neden olacağını iddia etmiştir. Bunun ötesinde, olgun bireyler olarak insanların bu çarpıklıkları ve sapmaları doğrulamakta daha becerikli olduklarını savunmuştur.

Feffer ve Suchotliff (1966), sosyal etkileşimlerde empatinin etkinliğine yön verebilecek bir oluşuma ışık tutmak için Piaget'in çalışmasını daha ayrıntılı bir hale getirmişlerdir (Feffer ve Suchotliff, 1966). Özellikle, başarılı sosyal etkileşimin gerçekleşmesi için, baskalarının hareketlerini kendi davranışlarında da sezebilen ve bu davranışı, sezgiye bir cevap olarak değiştirebilen bireylere gereksinim olduğunu ifade etmişlerdir. Bu hareketleri doğru olarak tahmin etme yeteneği, algılayıcının karşısındaki kişinin kasıtlı davranışını, başka birinin bakış açısından görebilme yeteneğine bağlıdır. Eğer algılayıcı, kendi davranışını sezgi ışığı altında değiştirmeyi umuyorsa, amaçlanan hareketi, kendi bakış açisiyle birlikte aynı anda tasarlayabilmelidir. Bu nedenle, diğerlerine olduğu kadar, kendi bakış açisine de aynı anda odaklanabilen bir kişi, sosyal çarpıklık ve sapmalardan kendini daha iyi koruyabilecektir.

Davis'in (1994) açıkladığı gibi:

“Role bürünme yeteneği olmayan bir kişinin diğer kişilerle olan ilişkisi, sosyal katılımcıların amaç ve hedeflerinin diğer kişilerle uyumsuzluğunda ortaya çıkan durum gibi, kaçınılmaz bir şekilde kişi merkezli olacak ve kişiler arası anlaşmazlık olarak nitelendirilecektir.” (Davis, 1994: 177)

Davis'e göre empati, insan davranışını etkilemektedir. Bu davranış daha sonra bir hedef tarafından algılanmaktadır ve hedefin algılanma büyüklüğü, oyuncuların niyetleri ve davranış eğilimlerinin, sosyal etkileşimi pozitif yönde etkilemesiyle ölçülecektir. Örneğin, eğer role bürünme, bir oyuncuyu (aktörü), bir hedef için acımaya yönlendiriyorsa, oyuncu buna, hedefi teselli ederek yanıt verebilir. Eğer hedef bunu daha sonra oyuncunun merhameti olarak algılayorsa, muhtemel olarak hedef, oyuncuya pozitif bir yanıt verecektir. Bu nedenle oyuncunun empatisi (ör: role bürünme ve empatik ilgi) direkt olmayarak kendisinin hedef ile sosyal etkileşimini (ör: iletişim etkinliği, cana yakınlık) etkilemektedir.

Empati ve sosyal etkileşim arasında bağlantı olduğu kadar, sosyal etkileşim ve performans arasındaki bağlantıyı destekleyen kanıtlar da

bulunmaktadır. Bağlantı gücü bir çok faktöre bağlı olmasına rağmen (örn. dış çevre, politik ve ekonomik koşullar, örgütsel kültür, değerlendiricinin hedefleri, değerlendiricinin motivasyonu ve uygun değerlendirme standartlarının var oluşu), performans etkinliğinin, performans değerlendirmeleri ile önemli bir ilişkisi olduğunu belirten çok sayıda kanıt vardır. Murphy ve Cleveland'ın ifade ettiği gibi “değerlendiriciler kendi astlarının bütün performans seviyeleri üzerine mantıklı kararlar alabilir ve güvenilir bir şekilde en iyi ve en kötü çalışanları belirleyebilir. Fakat bu değerlendiricilerin mantıklı değerlendirmeler yapacakları anlamına gelmez.(Murphy ve Cleveland, 1991:217)”

Birçok çalışmada, sosyal sonuçlar üzerinde empatinin (role bürünme ve etkin empati) etkinliği araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, role bürünmek ve duygusal empati deneyimi kazanmak için, karakteristik eğilimlerde birçok bireysel değişikliklerin var olduğu konusunda bir varsayım yapılmıştır. İnsanların empatik yeteneğin büyüklüğünü değiştirdiklerine ve bu yetenekleri uygulama eğilimlerinde çeşitlilik olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (Davis, 1994). Bu bireysel farklılıklar sık sık, özellikle role bürünme kabiliyetini ölçen Hogan Empati Terazisi'nde olduğu gibi kağıt-ve-kalem ölçümleri kullanılarak değerlendirilmektedir.

Ford (1982), Hogan Empati Terazisi ölçümünde yüksek başarı gösteren katılımcıların kendi örneklerine, öğretmenlere ve sosyal yeteneğin kişisel yargılarına eğilimli olduklarını bulmuştur. Bu kişiler aynı zamanda, konuşma etkinliklerinin, görüşmecinin sorularına cevap verme yeteneklerinin ve sözlü olmayan davranışlarındaki (ör: göz teması) performansın sınırdığı bir görüşmede daha iyi performans sergilemişlerdir. Ayrıca, Hogan ve Mankin (1970), Hogan Terazisi'nde yüksek başarı gösteren bireylerin, genellikle düşük başarı gösteren kişilere ($r=.60$) göre daha yakın olarak değerlendirildiklerini bulmuşlardır. Bu yüzden, “diğerlerini yönetmek” (Thorndike, 1920) veya “ilgili sosyal hedeflere ulaşmak” (Ford, 1982) sık sık sosyal zekanın bir bileşeni olarak anıldığından, kavramaya yönelik empati veya role bürünme yeteneğinin, sosyal zekanın bu bileşeninin geliştirildiği bir yöntem olabileceği ortaya çıkmaktadır. Feffer ve Suchotliff'in (1966) savunduğu gibi; bazı şeyleri başkalarının bakış açısından görmekte başarılı olan bireyler, diğerleriyle olan ilişkilerinde daha başarılı olmaktadır ve onlar tarafından daha çok sevilmektedir.

Bu değer, “sevmek” ve “canayakınlık” fikirleri arasındaki ayrımı ifade edebilir. Sevmek, özellikle hedef kişinin ikili ilişkisindeki içeriğin olumlu tepkisini ifade eder. Canayakınlık ise, diğer kişilerin hedef kişiye karakteristliğini atfetmesidir. Bu, canayakın bir insanın genellikle diğer insanlar tarafından sevilmesidir. Böylece hedef kişi diğer bireyler tarafından değerlendirilirken daha fazla güven kazanır.

Kisilerarası Reaktivite Indexi, (IRI) empatinin çok boyutluluk görüşüne dayanarak geliştirilmiş bir ölçektir ve bireysel farklılıklardaki empatik eğilimleri 4 gruba ayırmaya yönelmektedir (Davis, 1980, 1983). Bu gruplardan birinde bakış açisi-alma (kavramaya yönelik empati) ele alınmaktadır. Diğerleri ise empatik ilgi üzerinde durmaktadırlar. Hogan'ın Empati Terazisi'nde olduğu gibi, IRI de sosyal davranışları ve bu davranışların sonuçlarını tahmin etmek için kullanılmaktadır.

Arastirmaların çogu, empati ve sosyal sonuçlar arasindaki iliskiyi, romantik çiftleri katilimci olarak incelemistir. Örneğin, Franzoi, Davis ve Young (1985), romantik iliskilerdeki kavramsal empatinin çiftlerin iliskiden memnunluk derecesine bagli oldugu sonucuna varirlar. Bununla birlikte, diger arastirmacilar, kavramsal empatinin, romantik iliskilerdeki tatmine bagli oldugunu düşünmemektedir. Onlar bunun yerine, partnere iliskin kavramsal empatinin memnuniyetin kaynagi oldugunu savunmaktadır (Long ve Andrews, 1990; Rusbult, Verette, Whitney, Slovik ve Lipkus, 1991). Buna örnek olarak su gösterilebilir: eger birinin özel bir ilgi alanı varsa, bunu romantik partnerine asilamaya çalisir ve böylelikle iliskiden daha fazla memnuniyet saglamayi umar. Böylece en azından bir romantik içerikte genel egilim rol degistirme davranisina baglanir ve bu, olumlu sosyal sonuçlar dogurur. Bununla birlikte, sosyal etkilesimin kalitesini gelistiren ve her iki empatinin de davranisi etkileyebilecegini öne süren Davis'in hipotezini destekleyen kanitlar vardir.

Genelde, baskasinin görüs/bakis açisi ile degerlendirme ve empati ile ilgili ölçümler, Davis'in "düşünceli sosyal stil" olarak adlandirdigi olguyla baglantili olarak gösterilmistir (Davis, 1994). Örneğin, bakis açisi-alma terazisinde yüksek basari gösteren bireyler, kabaliktan ve egoist davranislardan kendilerini sakinirlar ve empatik ilgide basarili olan bireyler, eli açık davranislar sergilemeye daha yatkindirler (Davis ve Oathout, 1987, 1992; Davis, 1983). Fakat belirtilmelidir ki, bu sonuçlar, tahmincinin kendi raporuna ve ölçüm kriterlerine dayanmaktadır.

Empati ile ilgili diger bir yaklasim ise empatinin bireyler arasindaki iletisimin kalitesi ile ilgili olusudur. Burleson'a (1982) göre "Koordine edilmiş bir sosyal hareketin olasiligi, bireylerin diger kisilerin bakis açisini almalarına (ör: hayali yaratim) baglidir. Kisi, digerlerinin bir durumdaki bakis açilerini görebilmeli ve önceden sezinleyebilmelidir. Daha belirgin olarak, role bürünmenin çeşitli iletisim aktivitelerinde önemli bir fonksiyonu oldugu önerilmektedir. Bir görüşmenin en zirve noktasini yönetmede, en uygun ifade biçimlerini seçmek, toplum dil bilimsel kodlari kullanmak ve kolayca anlasilabilir ifadeleri seçmek önemlidir." (Burleson, 1982:1580).

Bu önerileri destekleyen kanitlar bulunmaktadır. Örneğin, Feffer ve Suchotliff (1966), görüş açisi alma (perspective taking) konusunda basarili olan katilimcilarin, esler arasında etkin bir iletisim gerektiren "parola taklidi" oyununda daha iyi performans sergilediklerini bulmuslardir. Ayrica, bu baglanti için kanit, yüksek ve düşük seviyelerde etkinlik ile, iletisimcilerin karakteristikleri üzerine çalismalar yapan Wiemann (1977) tarafından saglanmistir. Bu çalismada, iletisimsel yeterliligin, davranissal esnekligi ve empatiyi de içeren çeşitli yönleri degerlendirilmistir. "Kisi genellikle digerlerinin nasil hissettigini bilmektedir" ve "Kisi kendini kolaylıkla diger kisilerin ayakkabiları içine koyabilir" gibi parçalari kullanarak, Wiemann, empatinin, etkin iletisimcinin karakter tanımlaması oldugunu bulmustur. Sypher ve Sypher (1983), görüş açisi alma ile iletisim etkinliginin önemli derecede baglantili oldugunu bulmustur. Bununla birlikte, lise öğrencileri arasında yapılan bir çalismada empatinin, romantik iliskilerde iyi iletisim ile ilgili oldugu ortaya çikmistir (Davis ve Oathout, 1987; 1992).

Bütün bu arastirmalardan çıkan sonuca göre, empatinin iki bileşkeninin, çeşitli "iletisim etkinligi" ölçümleri ile ilgili oldugu hakkında kanitlar

bulunmaktadır. Fakat, yukarıda tartışılan çalışmaların iletişim etkinliğini ölçme yöntemleri birbirleriyle tutarlı değildir ve birçok değişik bağlamda kullanılmıştır. Bu yüzden, bütün bu çalışmalarda etkin iletişimin bazı yönlerini anlaşılmaya veya ölçülmeye çalışılmasına rağmen, yapının nasıl algılandığına dair bir tekbiçimlilik söz konusudur. Bu tutarlılık eksikliği, empati ve iletişim etkinliği ile ilgili ulaşılan sonuçları sınırlamaktadır.

Empati ile ilgili söylenebilecek sosyal sonuçlardan sonuncusu, kişiler arası çatışma olarak görülmektedir. Örneğin, görüş açisi alma, erkekler arasında düşmanlık yaklaşımının azalmasına yol açmaktadır (Richardson, Hammock, Smith, Gardner ve Signo, 1992; Davis, 1994). Franzoi ve arkadaşları (1985), görüş açisi alma eğiliminin, problem çözümlerinde yardımcı olduğu sonucuna varmıştır. Neale ve Bazerman (1983), görüş açisi alma ölçümünde yüksek başarı sağlayan bireylerin daha iyi birer arabulucu olduklarını, düşmanlık ve rakip davranışları terk ettiklerini bulmuşlardır.

Yukarıda belirtilen kanıtların ışığında, kavramaya yönelik ve duygusal empatinin, gelişen sosyal etkileşime yön verme eğiliminde olduğu sonucuna varılmaktadır. Özellikle rol bürünme eğiliminde olan bireyler diğerleriyle olan iletişimlerinde daha iyi, sosyal anlamda daha yetenekli ve algılama eğilimlerinde daha cana yakın olmaktadır. Bununla birlikte, kişinin kendi kendini değerlendirdiği ve iletişim etkinliği ile ilgili ölçümlerde daha az objektif olduğu ve önyargılı olabileceği unutulmaması gereken bir başka noktadır (Murphy ve Cleveland, 1995).

Sosyal Davranış ve Performans

Literatürde bireylerin eğilimleri ve etkin iletişimleriyle ilgili performansları arasında ilişki olduğu savunulmaktadır. Ancak bu bağlantının, kısmen, kişilerin ön yargısının bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, iyi iletişim kuran bireyler, daha iyi performans sergileyecek ve baskalarının kendi performansları ile ilgili değerlendirmelerinde daha iyi etki yaratabileceklerdir.

İşletmelerin performans ve performans değerlendirmelerine göre, maaş ve promosyon oranı gibi ödülleri dağıtmasıyla ilgili köklü bir geçmişi vardır (Schoderberg ve Deshpande, 1993). Performans değerlendirmelerinin, maaş ve promosyon kararları üzerine önemli bir etkisi olduğunu belirten birçok çalışma bulunmaktadır (Farh, Griffeth ve Balkin, 1991; Heneman, Freenberg ve Strasser, 1988). Fakat, bu ilişkilerin gücü işletmeler arasında çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, bazı işletmelerdeki maaşlar, performans değerlendirmesinden daha çok, dış pazar koşullarından etkilenmektedir. Bazı işletmeler de bu konuda karar verebilmek için kişisel performansı değerlendirmek yerine, grup değerlendirmesi yapmaktadır. Ayrıca bazı işletmeler promosyon kararlarını alırken, çalışanların kademelerini göz önüne alırlar.

Begenme ve Performans

Çalışanların işlerinde başarılı olması ile iş performansları arasında siki bir bağ olduğundan söz edilebilir. Bu yüzden, genel başarıyı ölçerken bireylerin performans değerlendirmeleri ön plana çıkmaktadır. Genel olarak maaş miktarları, maaş zamları ve promosyon oranları gibi ödüllendirmeler, performans değerlendirmelerine dayandırılmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçları nadiren objektiflik ve gerçek performansın yansıtıcıları olarak kabul edilmektedir. Uzun yıllardır, performans değerlendirme için

basvurulan araştırma metodlarında, değerlendiricinin duygularının olası etkileri gözden kaçırılmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995). Feldman (1981) değerlendiricinin duygularının yapılan değerlendirmeleri etkilediğini öne sürmüştür. Dipboye (1985) da “bir uyarıcıya karşı verilen pozitif cevap, beğenme, hoşlanma, eğilim”(liking)’in performans değerlendirmesi üzerine doğrudan etki yaptığını savunmuştur. Önceki araştırmalarda beğenmenin etkilerinin gözden kaçırıldığını, çünkü, incelemelerin laboratuvarlarda yönetildiğini, değerlendiricilerin “pasif dikkat edenler” ve değerlendirilenlerin ise iki yüzlü olabileceğini belirtmiştir. Dipboye (1985), bazı araştırmalardaki, yüz yüze ve gerçekçi etkileşimlerin önemini vurgulamakta ve bu tür araştırmalarda basarisizliğe uğranabileceğini tartışmaktadır.

Alexander ve Wilkins (1982), yöneticilerin bireyleri beğenmeleri ve performans arasındaki bağlantının, objektif performans ölçümlerine ve performans arasındaki bağlantıya göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bir başka ampirik incelemede, değerlendirenin duyguları ve değerlendirme arasındaki bağ araştırılmıştır. Yöneticilerin, çalışanları “grup içi” veya “grup dışı” görmesi ile değerlendirme yapması konusunun incelendiği “lider-üye değişimi” (leader member exchange) araştırmasında (Dansereau, Graen, ve Haga, 1975) performans değerlendirmede yönetici ve astlar arasında daha önceden var olan ilişkinin etkileri araştırılmıştır.

Lider-üye karşılıklı değişim teorisinde, denetleyiciler tarafından gruptaki üyelere, grupta olmayan üyelere oranla daha çok güven, etkileşim, destek ve mükafatlar verilmektedir. Böylece Heneman ve arkadaşları (1989), denetleyicilerin değerlendirmelerinin ön yargılı olduklarını öne sürmüştür. Çünkü, değerlendiricilerin davranışları, grup içi ve dışındaki konum, değerlendirilenler tarafından etkilenebilmektedir. Heneman ve arkadaşları (1989) grup içindeki üyelerin davranışlarının niteliğinin, grup dışındaki üyelerin davranışlarının niteliğine göre yöneticiler tarafından daha uygun hale getirildiğini, böylece değerlendirilenlerin etkilendiğini savunmuştur. Bu araştırmaya göre, yüksek performans, grup içindeki üyeler için dışarıdakilere göre, iç nedenlere bağlanarak daha uygun hale getirilebilir (ör: yetenek, güç). Diğer taraftan, grup dışındaki üyeler için etkisiz performans, iç sebeplere dayandırılarak, grup içindeki üyeler için daha uygun hale getirilebilir. Yöneticileri tarafından beğenilen çalışanlar iyi performans için daha saygın duruma gelirken, beğenilmeyen çalışanlar düşük performanstan sorumlu tutulurlar. Sonuç olarak, mükafat kararlarında, görev belirleme ve seçme kararlarında etkin bir konumda olan liderleri, yukarıda bahsedilen faktörlerden ne kadar etkilenebilecekleri ve objektif olup olamayacakları onların “iyi lider” olup olmadıklarına bağlıdır.

İletişim Etkinliği ve Performans

Yöneticilerin gerçek performansı, performans değerlendirmeleri ve etkin iletişim arasında bir ilişkinin var olmasından söz edilebilir. Papa ve Tracy (1991)’nin yöneticilerle yaptığı iletişim etkinliği ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada iletişimin, yönetsel performans için en kritik aktivite olduğu tespit edilmiştir. Etkin iletişimin boyutları, baskalarını dinleme özelliği, baskalarının ihtiyaçlarına olan duyarlılık ve ortaya çıkan çatışmaları çözme becerisi olarak sayılabilir. Yöneticiler, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesini sağlayarak verimi artırabilir. Ayrıca etkin iletişim

konusunda basarili olan yöneticiler sorun analizi ve çözümü konusunda daha basarilidir (Papa ve Tracy, 1988).

Penley, Alexander, Jernigan ve Henwood'un (1991) iletisim ve performans arasindaki iliskiyi inceleyen arastirmalarinda kendilerini çok iyi iletisimci sayan yöneticilerin, iletisim konusunda vasat olduklarini düsünenlere göre performanslarinin daha yüksek oldugu görülmektedir.

Bir yöneticinin iletisim etkinliginin, onun kendi performansina bagli oldugu savunulmaktadır. Fakat, etkinligi ne olusturur sorusuna tam olarak bir yanit bulunamamistir. Etkin bir yönetsel iletisimcinin özelliklerine bakildiginda degisik fikirler ön plana çikmektedir. Ekin bir yönetsel iletisimcinin en önemli özelligi astlariyla daha fazla iletisimde bulunabilmesidir. Bu tür yöneticiler daha etkin iletisimciler olarak görülmekte ve astlar üzerinde olumlu etkiye sahip olabilmektedir.

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal (1964), yönetici ile astlar arasindaki iletisim sikliginin astlarin rol çatismasi ve rol belirsizlikleri algilamaları üzerine dogrudan etkisi oldugunu öne sürmüştür. Rol çatismasi, bir astin kendisinden beklenileni yanlis anlamasiyla ortaya çikmektedir. Rol belirsizligi ise, beklentilerin açık olmadigi zamanda ortaya çikmektedir. Rol ile ilgili bu algilamalar, astlarin is performans ve memnuniyetini etkilemektedir. Kahn ve arkadaslari (1964) na göre, rol çatismasi ve rol belirsizligi, astlarin yöneticilere karsi güvenlerinin, sevgilerinin ve saygilarinin azalmasına yol açmaktadır. Astlar daha sonra geri çekilmekte ve daha az iletisim, daha çok rol çatismasi ve belirsizlik ortaya çikmektedir. Bu yüzden astlar islerinde neyi nasil yapacaklarini karistirdiklerinde performanslari da düşecektir. Böylece, iletisim eksikligi olan bir örgütte astlarinin performans ve memnuniyeti, artan rol çatismalari ve rol belirsizlikleri ile negatif bir sekilde etkilenecektir.

Schuler (1979), yönetici ve ast iletisim frekansinin ve sikliginin, astlarin performans ve memnuniyeti üzerine etkisi oldugunu bulmustur. Schuler (1979), ayrıca Kahn ve arkadaslarinin (1964) çalismasindan farkli olarak yalnızca iletisim sikliginin degil, yönetici iletisiminin içeriginin de, astlarin performans ve memnuniyetini etkileyebilecegini belirtmistir. Bu yüzden, görülüyor ki hem iletisim sikligi hemde yöneticiler arasi iletisimin içeriği astlarin rol algilama sonuçlarini etkilemektedir. Bir yöneticinin performansi da, astlarinin performansi ve memnuniyet seviyelerine dayandigindan, bir yöneticinin astlariyla iletisim etkinliginin kendi performansi üzerinde etkisi olmaktadır.

Jablin (1979), etkin ve etkin olmayan yöneticilerde iletisim kalitesinin konu oldugu bir çok arastirmayi özetlemistir. Bu çalis madan ortaya çikan sonuca göre genelde, etkili yöneticilerin digerleriyle iletisim kurmayı sevdikleri, ulasilabilir olduklari, istekli birer dinleyici olduklari, "anlatmak" veya "talep etmek" yerine "rica etmek" ve "ikna etmek" egiliminde olduklari, bilgi paylasiminda daha açık olduklari ve degisimlere son derece önem verdikleri ortaya çikmistir.

Sonuç

Örgütlerde bireylerin basarilari birçok faktöre bagli olarak degismektedir. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri olan sosyal zeka, en basit anlamıyla "anlama yeteneği ve bu yetenege bagli olarak hareket etme" olarak açıklanirken bu kavramla ilgili yapılan arastirmalarda, örgütlerde sosyal zeka ile

İlgili birçok fikir öne sürülmüştür. Sosyal zekanın çok boyutlu bir kavram olmayışı ve basli basına incelenmesi gerektiği konusundaki fikirler, son yıllarda yerini kavramın çok boyutlu oluşu yönündeki fikirlere bırakmıştır. Bu çalışmada sosyal zeka çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmiş ve sosyal zekanın tanımlanması için öncelikle kavramı oluşturan boyutların anlaşılması anlayışı benimsenmiştir. Sosyal zekanın en önemli unsurlarından birisi olan empati ise her çalışmada ve yöneticide aranılan ve bulunması gereken bir özelliktir. İletişim yönü yüksek ve kendisini çalışanlarının yerine koyabilecek yöneticilere sahip işletmelerin diğerlerine göre başarıları olma şansları çok daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte empati düzeyi yüksek olan bireylerin, empati düzeyi daha az olanlara göre daha etkin iletişimciler olmalarını beklemek de mantıklıdır. Ayrıca, sosyal zekanın sosyal etkilesimi geliştirdiği ve bu yüzden birçok kişinin yaşamında başarının tahmin edilmesinde en önemli faktörlerden biri olduğu savunulmaktadır.

Sosyal zekanın en önemli unsurlarından birisi olan diğerlerinin duygularını ve hislerini anlayabilme özelliği, iyi ve etkin bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Karar verme sürecinde, örgütsel gelişimde ve sosyal problemlerin çözümünde yöneticilerin atlarını daha iyi anlayabilme yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Sosyal zeka ayrıca yöneticilerin kural veya normları uygulamasını kolaylaştırmakta ve örgüt içinde güvenin artmasını sağlamaktadır. Çok boyutlu bir kavram olan ve kendisini oluşturan tüm unsurları tek tek incelenebilecek olan sosyal zeka, örgütlerde özellikle sorunların çözümünde değişik bakış açılarının anlaşılabilmesi ve bu bakış açılara göre hareket edilmesine olanak sağlaması açısından önemini her zaman koruyacaktır.

Kaynakça

- ALEXANDER, E.R. ve R.D. Wilkins. (1982), "Performance Rating Validity: The Relationship of Objective and Subjective Measures of Performance", **Group and Organization Studies**, 7, 485-496.
- BURLESON, B. (1982), "The Development of Comforting Communication Skills in Childhood and Adolescence", **Child Development**, 53 (6), 1578-1588.
- CHAPIN, F.S. (1942), "Preliminary Standardization of a Social Insight Scale", **American Sociological Review**, 7, 214-225.
- CHLOPAN, B.E., M.L. McCain, J.L. Carbonell ve R.L. Hagen. (1985), "Empathy: Review of Available Measures", **Journal of Personality and Social Psychology**, 48, 635-653.
- DANSEREAU, R., G. Graen ve W.J. Haga (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations", **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-78.
- DAVIS, M.S. (1980), "A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy", **JSAS Catalogue of Selected Documents in Psychology**, 10, 85.
- DAVIS, M.S. (1983), "Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach", **Journal of Personality and Social Psychology**, 44, 113-126.
- DAVIS, M.S. (1994), **Empathy: A Social Psychological Approach**. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- DAVIS, M.S. and H.A. Oathout. (1987), "Maintenance of Satisfaction in Romantic Relationships: Empathy and Relational Competence" **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 397-410.

- DAVIS, M.S. and H.A. Oathout. (1992), "The Effect of Dispositional Empathy on Romantic Relationship Behaviors: Heterosocial Anxiety as a Moderating Influence", **Personality and Social Psychology Bulletin**, 18, 76-83.
- DIPBOYE, R.L. (1985), "Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Appraisals". **Academy of Management Review**, 10, 116-127.
- DYMOND, R.F. (1950), "Personality and empathy", **Journal of Consulting Psychology**, 14, 343-350.
- FARH, J., R. Griffeth ve D. Balkin. (1991), "Effects of Choice of Pay Plans on Satisfaction, Goal Setting and Performance", **Journal of Organizational Behaviour**, 12: 55-62.
- FEFFER, M. ve L. Suchotliff. (1966), "Decentring Implications of Social Interactions", **Journal of Personality and Social Psychology**, 4, 415-422.
- FELDMAN, J.M. (1981) "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal", **Journal of Applied Psychology**, 66, 127-148.
- FESHBACH, N.D.(1975), "Empathy in Children: Some Theoretical and Empirical Considerations", **The Counselling Psychologist**, 5, 25-30.
- FOOTE, N.N. ve L.S. Cottrell. (1955), **Identity and Interpersonal Competence**. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- FORD, M.E. (1982), "Social Cognition and Social Competence in Adolescence", **Developmental Psychology**, 18, 323-340.
- FRANZOI, S.L., M.S. Davis and R.D. Young. (1985), "The Effects of Private Self-Consciousness and Perspective Taking on Satisfaction in Close Relationships", **Journal of Personality and Social Psychology**, 48, 1584-1594.
- FREDERIKSEN, N., S. Carlson and W.C. Ward. (1984), "The Place of Social Intelligence in an Taxonomy of Cognitive Abilities", **Intelligence**, 8, 315-337.
- GOLDSTEIN, A. P.ve G.Y. Michaels. (1985), **Empathy: Development, Training and Consequences**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- GOLEMAN, D. (1995), **Emotional Intelligence**. New York, NY: Bantam.
- GOTTFREDSON, L.S. (1986), "Societal Consequences of the G Factor in Employment", **Journal of Vocational Behaviour**, 29, 379-410.
- HENEMAN, R., D.B. Greenberger and C. Anonyuo. (1989), "Attributions and Exchanges: The Effects of Interpersonal Factors on the Diagnosis and Evaluation of Employee Performance". **Academy of Management Journal**, 32, 466-476.
- HENEMAN, R., D. Greenberger ve S. Strasser. (1988), "The Relationship Between Pay-For-Performance Perceptions and Pay Satisfaction", **Personnel Psychology**: 745-759.
- HOGAN, R. (1969), "Development of an Empathy Scale", **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 33, 307-316.
- HOGAN, R. and D. Mankin. (1970), "Determinants of Interpersonal Attraction: A Clarification", **Psychological Reports**, 26, 235-238.
- HUNTER, J.E. (1986), "Cognitive Ability, Cognitive Aptitude, Job Knowledge, and Job Performance", **Journal of Vocational Behaviour**, 29 (3), 340-362
- JABLIN, F.M. (1979), "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art" **Psychological Bulletin**, 86, 1201-1222.
- JONES, G. R. (1983), "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective", **Academy of Management Review**, 8, 464-474.

- KAHN, R., D. Wolfe, R. Quinn, J.D. Snoek ve R. Rosenthal. (1964), **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**. New York: Wiley.
- KERR, W.A.ve B.G. Speroff. (1954), "Validation and Evaluation of the Empathy Test", **Journal of General Psychology**, 50, 369-376.
- LONG, E.C.J. ve D.W. Andrews. (1990), "Perspective Taking a Predictor of Marital Adjustment". **Journal of Personality and Social Psychology**, 59, 126-131.
- LOWMAN, R.L. ve G.E. Leeman. (1988), "The Dimensionality o Social Intelligence: Social Abilities, Interests and Needs", **The Journal of Psychology**, 122, 279-290.
- MARLOWE, H.A. (1986), "Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence", **Journal of Educational Psychology**, 78, 52-58.
- MARLOWE, H.A. and J.R. Bedell. (1982), "Social Intelligence: Evidence for Independence of the Construct", **Psychological Reports**, 51, 461-462.
- MCCCELLAND, D.C. (1993), "Intelligence is not the Best Predictor of Job Performance", **Current Directions in Psychological Science**, 2, 5-6.
- MEHREBIAN, A. ve N. Epstein. (1972), "A Measure of Emotional Empathy", **Journal of Personality**, 40, 525-543.
- MINTZBERG, H. (1973), **The Nature of Managerial Work**, Harper Row.
- MURPHY, K.R. and J.N. Cleveland, (1991), **Performance Appraisal: An Organizational Perspective**. Boston: Allyn & Bacon.
- MURPHY, K.R. and J.N. Cleveland. (1995), **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal Based Perspectives**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- NEALE, M.A. ve M.H. Bazerman. (1983), "The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiation Under Different Forms of Arbitration", **Industrial and Labour Relations Review**, 36, 378-388.
- NEISSER, U. (1976), General, Academic, and Artificial Intelligence. **Editor L. Resnick. The Nature of Intelligence (pp.135-144)**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- O'REILLY, C. A. III, J.A. Chatman, J. A. and D. F. Caldwell. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, 14, 487-516.
- PAPA, M.J. ve K. Tracy. (1988), "Communicative Indices of Employee Performance with New Technology", **Communication Research**, 15, 524-544.
- PENLEY, L.E., E. R. Alexander, I. E Jernigan and C.I. Henwood. (1991), "Communication Abilities in Managers: The Relationship to Performance", **Journal of Management**, 17, 57-76.
- PIAGET, J. (1950), **The Psychology of Intelligence**. London, England: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- RICHARDSON, D.R., G.S. Hammock, S.M. Smith, W.Gardner ve M. Signo. (1992), **Empathy as a Cognitive Inhibitor of Impulsive Aggression**. Unpublished manuscript.
- RIGGIO, R.E., J. Messamer and E. Throckmorton. (1991), "Social and Academic Intelligence: Conceptually Distinct but Overlapping Constructs", **Personality and Individual Differences**, 12, 695-702.
- ROTHENBERG, B.B. (1970), "Children's Social Sensitivity and the Relationship to Interpersonal Competence, Intrapersonal Comfort, and Intellectual Level", **Developmental Psychology**, 2, 335-350.

- RUSBULT, C.E. J. Verette, G.A. Whitney, L.F. Slovik, and I. Lipkus. (1991), "Accommodation Processes in Close Relationships: Theory and Preliminary Empirical Evidence", **Journal of Personality and Social Psychology**, 60, 53-78.
- SCHULER, R.S. (1979), "A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships", **Organizational Behavior and Human Performance**, 23, 268-291.
- SCHMID, F.L. ve J.E. Hunter. (1993), "Tacit Knowledge, Practical Intelligence, General Mental Ability and Job Knowledge", **Current Directions in Psychological Science**, 2, 8-9.
- SCHODERBEK, P.P. ve S.P. Deshpande. (1993), "Performance and Nonperformance Factors in Pay Allocations Made by Managers", **The Journal of Psychology**, 127, 391-398.
- STERNBERG, R.J. ve R.K. Wagner. (1993), "The G-Ocentric View of Intelligence and Job Performance is Wrong", **Current Directions in Psychological Science**, 2, 1-5.
- SYPHER, B.D. ve H.E. Sypher. (1983), "Perceptions of Communication Ability: Self Monitoring in an Organizational Setting", **Personality and Social Psychology Bulletin**, 9, 297-304.
- SYPHER, B.D. and T.E. Zorn. (1986), "Communication-Related Abilities and Upward Mobility: A Longitudinal Investigation", **Human Communication Research**, 12, 420-431.
- TAFT, R. (1955), "The Ability to Judge People", **Psychological Bulletin**, 52, 1-23.
- THORNDIKE, E.L. (1920), "Intelligence and Its Use", **Harper's Magazine**, 140, 227-235.
- THORNDIKE, E.L. (1937), "An Evaluation of the Attempts to Measure Social Intelligence", **Psychological Bulletin**, 34, 275-285.
- WAGNER, R.K. ve R.J. Sternberg, (1985), "Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge", **Journal of Personality and Social Psychology**, 49, 436-458.
- WALKER, R.E. ve J.M. Foley. (1973), "Social Intelligence: Its History and Measurement", **Psychological Reports**, 37, 133-151.
- WIEMANN, J.M. (1977), "Explication and Test of a Model of Communicative Competence", **Human Communication Research**, 3, 195-213.