

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Evrin GÜNEŞ

Danışman
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR – 2016

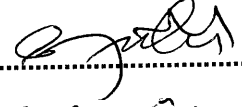
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2012800072

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : EVRİM GÜNEŞ
Tez Başlığı : Duygusal Zeka ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 07.10.2016
Danışmanı : Prof.Dr.Pınar Süral ÖZER

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Pınar Süral ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.EvrİM MAYATÜRK AKYOL	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

EVRİM GÜNEŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Duygusal Zeka ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Duygusal Zeka ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

Evrin GÜNEŞ



ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Duygusal Zeka ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma
Evrin GÜNEŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirmesi ve kontrol edebilmesi olarak ifade edilen duygusal zeka, günlük yaşamda olduğu kadar iş hayatında da sağlıklı bir iletişim için önem taşımaktadır.

Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşması için çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirecek ve onları motive edecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu noktada astlarında karizma, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireysel ilgi davranışlarıyla dikkat çeken dönüşümcü liderler ön plana çıkmaktadır.

Liderin takipçileriyle iletişiminde duygusal zekasını kullanması, dönüşümcü liderlik davranışına katkıda bulunarak, onları daha kolay ikna edip hedefe yöneltebilmesini ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Türkiye’de çeşitli sektörlerde orta ve üst kademedeki çalışan 398 yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin duygusal zeka seviyelerini ölçmek için Wong ve Law tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği (WLEIS), dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için Avolio ve Bass’ın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği (TLQ) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular; duygusal zekanın dönüşümcü liderlik boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik

ABSTRACT
Master's Thesis
A Research on Emotional Intelligence and Leadership
Evrım GÜNEŞ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Management and Organization Program

The emotional intelligence that is described as one person's ability to consider and control his/her own feelings and other people's feelings, is important for a healthy dialog in business life as well as in everyday life.

Today, the leaders that will direct the employees to the goals of the organization and motivate them are essential. At this point, transformational leaders that attract attention by the employees with the behavior charisma, intellectual stimulation, individual attention and being the source of inspiration come to the fore.

Use of emotional intelligence of a leader, while communicating with his/her followers, will ensure that them to be convinced and will raise the efficiency, by contributing to his/her transformational leadership behavior.

In this study, the relationship between emotional intelligence and transformational leadership is examined. A research was conducted on 398 managers working at middle and upper levels in various industries in Turkey. In this research, to measure levels of emotional intelligence of managers, Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) that is developed by Wong and Law; to measure transformational leadership behaviors, Avolio and Bass' Transformational Leadership Quotient (TLQ) is used. The findings are revealed that emotional intelligence has positive effects on transformational leadership dimensions.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Transformational Leadership

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ZEKANIN TANIMI VE ÖNEMİ	2
1.2. ZEKA TÜRLERİ	4
1.2.1. Dilsel Zeka	5
1.2.2. Matematiksel/Mantıksal Zeka	5
1.2.3. Uzamsal/Görsel/Mekansal Zeka	6
1.2.4. Müziksel/Ritmik Zeka	6
1.2.5. Fiziksel/Bedensel/Kinestetik Zeka	6
1.2.6. Kişilerarası/Sosyal Zeka	6
1.2.7. Kişisel/İçsel Zeka	7
1.2.8. Doğaya İlişkin Zeka	7
1.3. DUYGUNUN TANIMI VE ÖNEMİ	8
1.4. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ	11
1.5. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI	13
1.6. DUYGUSAL ZEKANIN ORTAYA ÇIKIŞI	16
1.7. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ	18

1.7.1. Mayer ve Salovey Modeli	19
1.7.1.1. Duyguları Algılama	22
1.7.1.2. Duyguları Kullanma	22
1.7.1.3. Duyguları Anlama	23
1.7.1.4. Duyguları Yönetme	24
1.7.2. Goleman Modeli	25
1.7.2.1. Farkındalık	26
1.7.2.2. Kendini Yönetme/ Öz-duygu Yönetimi	27
1.7.2.3. Sosyal Farkındalık	28
1.7.2.4. Sosyal Beceri	30
1.7.3. Bar-On Modeli	31
1.7.3.1. Kişisel Yetenekler	32
1.7.3.2. Kişilerarası Yetenekler	32
1.7.3.3. Uyum Yeteneği	33
1.7.3.4. Stres Yönetimi	33
1.7.3.5. Genel Ruh Hali	33
1.7.4. Cooper ve Sawaf Modeli: Liderlikte Duygusal Zekanın Köşe Taşları	34
1.7.4.1. Duyguları Öğrenmek	35
1.7.4.2. Duygusal Zindelik	35
1.7.4.3. Duygusal Derinlik	36
1.7.4.4. Duygusal Simya	37
1.8. DUYGUSAL ZEKANIN ÖLÇÜMÜ	38
1.9. DUYGUSAL ZEKANIN BİLİŞSEL ZEKADAN FARKI	41
1.10. DUYGUSAL ZEKANIN İŞ HAYATINDAKİ ÖNEMİ	43
1.11. KURUMSAL DUYGUSAL ZEKA	47
1.12. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	50
1.13. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR	54
1.14. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI	59
1.14.1. Zorlayıcı Güç	59
1.14.2. Ödüllendirme Gücü	60
1.14.3. Yasal Güç	61
1.14.4. Karizmatik Güç	62

1.14.5. Uzmanlık Gücü	62
1.15. LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ GELİŞİMİ	58
1.16. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	67
1.16.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Temelleri	67
1.16.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri	68
1.16.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	73
1.16.3.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	73
1.16.3.2. Esin Kaynağı Olma veya Telkinle Güdüleme	74
1.16.3.3. Entelektüel Uyarım	74
1.16.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi	75

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. DUYGUSAL ZEKANIN YÖNETSEL BAŞARIDAKİ ÖNEMİ	77
2.1.1. Çatışma Çözümleme	79
2.1.2. Örgütsel Yaratıcılık	81
2.1.3. İletişim Becerileri	83
2.1.4. Ekip Çalışması	84
2.1.5. İş Doyumu	85
2.1.6. Performans	85
2.2. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK İLİŞKİSİ	86
2.3. DUYGUSAL ZEKASI YÜKSEK LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ	91
2.3.1. Kişisel Yetkinlikler	93
2.3.1.1. Kendini Tanıma (Özbilinç)	93
2.3.1.2. Kendini Yönetebilme (Özdenetim)	96
2.3.1.3. Motivasyon (Güdüleme)	98
2.3.2. Sosyal Yetkinlikler	100
2.3.2.1. Empati	100
2.3.2.2. Sosyal Beceriler	102
2.4. DUYGUSAL ZEKASI YÜKSEK LİDERLERİN ÖRGÜTE ETKİLERİ	106
2.5. DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ	109

2.6. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR	113
2.6.1. Ulusal Araştırmalar	113
2.6.2. Uluslararası Araştırmalar	120

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	129
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	130
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	132
3.3.1. Verilerin Elde Edilmesi	132
3.3.2. Soru Formunun Özellikleri	132
3.3.3. Soru Formunun Geçerlilik ve Güvenilirliği	134
3.3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	141
3.3.5. Veri Analiz Yöntemi	144
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	144
3.5. ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	145
3.5.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisi	145
3.5.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım İlişkisi	146
3.5.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisi	147
3.5.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgi İlişkisi	148
3.6. TARTIŞMA	149
3.6.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisinin Değerlendirilmesi	150
3.6.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım İlişkisinin Değerlendirilmesi	150
3.6.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisinin Değerlendirilmesi	151
3.6.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgi İlişkisinin Değerlendirilmesi	152
SONUÇ	153



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CSI	Cognitive Style Index
ECI	Emotional Competence Inventory
EQ	Emotional Quotient
EQ-i	Emotional Quotient Inventory
EQI	Emotional Quotient Index
EL	Effective Leadership
H	Hipotez
IQ	Intelligence Quotient
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LSP	Liderlik Stilleri Profili
MLQ	Multifactorial Leadership Questionnaire
MSCEIT V.2	Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test Version 2
MEIS	Multifactor Emotional Intelligence Scale
s.	Sayfa
SEI	Six Seconds Emotional Intelligence Assessment
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SUEIT	Swinburne University Emotional Intelligence Test
TLQ	Transformational Leadership Questionnaire
TMMS	Trait Meta Mood Scale
tv	Türkiye Zeka Vakfı
vd.	Ve diğerleri
WLEIS	Wong and Law Emotional Intelligence Scale

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Dört Farklı Modele Göre Duygusal Zekanın Bileşenleri	s. 19
Tablo 2: Dört Boyutlu Duygusal Zeka Modelinin Zekayla ve Kişilikle İlişkisi.	20
Tablo 3: Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli	s. 21
Tablo 4: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Temel Farklar	s. 58
Tablo 5: Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler	s. 64
Tablo 6: Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderliğin Karşılaştırması	s. 70
Tablo 7: Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Ölçen Maddeler	s. 133
Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve Onları Ölçen Maddeler	s. 134
Tablo 9: Duygusal Zeka Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	s. 136
Tablo 10: Duygusal Zeka Ölçeğindeki Boyutların Güvenilirlik Analizi	s. 137
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi	s. 138
Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğindeki Boyutların Güvenilirlik Analizi	s. 139
Tablo 13: Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Değişkenlerinin Korelasyon Analizi	s. 140
Tablo 14: Anketi Cevaplayanların Cinsiyete Göre Dağılımı	s. 141
Tablo 15: Anketi Cevaplayanların Yaş Grubuna Göre Dağılımı	s. 141
Tablo 16: Anketi Cevaplayanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	s. 142
Tablo 17: Anketi Cevaplayanların İş Pozisyonuna Göre Dağılımı	s. 142
Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları	s. 143
Tablo 19: Duygusal Zeka Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları	s. 143
Tablo 20: Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma Arasındaki İlişki	s. 146
Tablo 21: Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım Arasındaki İlişki	s. 147
Tablo 22: Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma Arasındaki İlişki	s. 148
Tablo 23: Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgi Arasındaki İlişki	s. 149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Alanı

s. 67

Şekil 2: Dönüşümcü Liderlik

s. 72



EKLER LİSTESİ

EK 1: Huntz ve Fiztgerald'ın (2003) Taradığı Makalelerin Özeti	ek s. 1
EK 2: Duygusal Zeka Envanteri	ek s. 2
EK 3: Dönüşümcü Liderlik Envanteri	ek s. 4



GİRİŞ

Duygusal zeka kavramının varlığı ve iş hayatına katkıları yönetim tarihinin ilk yıllarında bilinmezken, son 20 yılda keşfedilmiş ve oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. İlgi yoğunlaştıkça bu konu üzerine yapılan araştırmalar da her geçen gün artma eğilimi göstermiştir.

Duygusal zeka, bireylerin günlük yaşamında ve iş yaşamında daima aktif olmakla birlikte, yönetim açısından ele alındığında, liderlik üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu yönde yapılan araştırmalar da bu düşünceyi doğrulamaktadır. Özellikle Daniel Goleman'ın yaptığı araştırmalar, liderlik ve duygusal zeka arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin kendi duygularının ve diğer bireylerin duygularının farkında olması ve onları yönetebilmesi mümkündür. Bu sayede lider; örgütlerde insan unsurunun öneminin anlaşıldığı günümüzde, izleyenleri kolayca etkileyerek örgüt amaçlarına yönlendirebilecektir. İzleyenlerin lideri takip ederek örgüt amaçlarını başarmaya yönelmesi de verimliliği artıracak ve örgütü ayakta tutacaktır.

Günümüzde liderlerden çalışanları motive etmeleri, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmeleri, küresel dünyada ayakta kalabilmek için örgütte değişimi gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bu özelliklere sahip liderler ise dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedir. Dönüşümcü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının olması, yüksek duygusal zekanın bu boyutlara olumlu katkı sağlayacağını ve bu dönüşümcü liderin bu özelliklerini güçlendireceğini düşündürmektedir. Bu konuya yönelik akademik araştırmalar sürmektedir.

Bu çalışmanın amacı duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek ve duygusal zekanın dönüşümcü liderlik boyutları üzerine etkisini belirleyerek bu alanda yapılan araştırmalara katkı sağlamaktır.

Bu doğrultuda; ilk bölümde duygusal zeka ve dönüşümcü liderliğe ilişkin temel bilgiler, ikinci bölümde dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka arasındaki etkileşim literatür ışığında ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ise konuya ilişkin survey araştırması yer alacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde öncelikle zeka ve duygu kavramları tanımlanacak ve detaylı bir şekilde açıklanacak, duygu ve zeka arasındaki ilişkiye değinildikten sonra duygusal zeka ve liderlik kavramları irdelenecektir. Duygusal zeka kavramı tanımlanıp bu alana önemli katkılar sağlayan araştırmacıların oluşturduğu modeller açıklandıktan sonra liderlikle ilgili açıklamalara yer verilecektir. Liderliğin tanımı ve özellikleri, lider ve yönetici arasındaki farklar, liderin güç kaynakları ve liderlik yaklaşımlarının gelişiminden söz edilecektir.

1.1. ZEKANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Sosyal bilimlerde pek çok kavramda olduğu gibi, zeka kavramının da tek bir tanımı yoktur. Farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Zeka kavramı genel olarak; bireyin anlamlı davranması, rasyonel düşünmesi ve dış dünya ile etkili bir şekilde baş edebilmesi için sahip olduğu yetenekler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Detterman'dan aktaran Doğan ve Şahin, 2009: 73). Zekayı; uyum gücünü, öğrenme gücünü ve ilişkileri görebilme gücünü ifade eden bir kapasite olarak tanımlamak da mümkündür (Ayhan, 2004: 308).

Budak'ın Psikoloji Sözlüğü'ndeki tanıma göre zeka; “Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı” olarak tanımlanmaktadır (aktaran Özer, 2010: 4).

Kavramlar ve algılar yardımı ile soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir hedefe yönelik olarak kullanabilme yetenekleri zeka olarak tanımlanmaktadır (<http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>; Erişim: 26.01.2014).

Sternberg'e (2003: 141) göre zeka, bireyin sosyokültürel bağlamda kişisel standartlarına göre hayatta başarı elde etme yeteneği olarak tanımlanmakta, başarılı

zeka ise bireyin güçlü yönlerini kullanma ve zayıf yönlerini telafi edip eksikliklerini giderme kapasitesi olarak ifade edilmektedir.

Güney'in tanımına göre ise zeka; yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar sergileyebilme, soyut olayları kısa zamanda ve doğru olarak kavrayabilme, karşılaşılan problemlere doğru ve zamanında çözüm yolları getirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir (aktaran Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 193).

Zekanın farklı tanımları olmasına rağmen zekayla ilgili kuramların tümü zekanın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğunu belirtir. Buna göre zeka, doğuştan sahip olunan, kalıtımla nesilden nesile aktarılan ve merkezi sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle şekillenen bir bileşimdir (tzv.org.tr).

Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi zeka, birçok yeteneği kapsamaktadır. Aynı zamanda insanların akıl ve mantığını kullanarak çevreye uyum sağlamasını gerçekleştirmektedir.

Psikologlar, zeka konusunda düşünmeye ve yazmaya başladığı zaman, bellek ve problem çözme gibi bilişsel yönlerle odaklanmışlardı. Ancak, zekanın bilişsel olmayan yönünün de önemli olduğunu savunan araştırmacılar vardı. Örneğin; Wechsler zekayı, "bireyin amaca yönelik hareket etmesini, rasyonel düşünmesini ve çevreyle etkin biçimde ilgilenmesini sağlayan toplam veya genel kapasitesi" olarak tanımlamıştır (Cherniss, 2000: 2).

Gardner, zeka ile ilgili olarak şu özelliklerin bulunduğunu ifade etmiştir (Erçetin, 2001: 12):

- İnsan, tanımlanan zeka türlerinden çok daha fazlasına sahiptir. Bu nedenle insanın bilişsel olarak konuşan Homo sapiens biçiminde tanımlanması gerekir.
- Herkesin zeka profili kendine özgüdür.
- Çeşitli zeka türleri ortaya konulabilir.
- İnsanlar kendine özgü zekalarıyla, tüm zeka testlerine meydan okuyabilir.

Zeka denilince akla ilk olarak IQ (akademik zeka/bilişsel zeka) gelir. IQ ölçülebilirdir ve kişiseldir. Her bireyin kendi IQ'su vardır. Yaygın olarak kullanılan

Stanford-Binet testi ile IQ'yu ölçmek mümkündür. Bu teste göre 80-90 zeka aralığına sahip biri ilköğretimi ancak bitirir. 90-110 aralığındaki biri lise öğrenimini başarıyla tamamlayabilir. Üniversitede okuyanlar genellikle 110 puanın üstündeki insanlardır. 130 ve daha yukarı puana sahip olanlar da üstün zekalı olarak kabul edilir (Ayhan, 2004: 308).

Binet'in testi, Fransız eğitim sistemine yardımcı olmak için, özel eğitim alabilecek üstün zekalı öğrencileri belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Daha sonra İngilizceye çevrilip ABD'de de kullanılmaya başlanınca, odak noktası tüm çocukların zekasını ölçmeye yönelmiştir. Zeka ölçüm aletinin geliştirilmesi oldukça popüler olmuş ve bu tip ölçümler özellikle Amerika'da yaygınlaşmıştır (Davis'ten aktaran Özer, 2010: 5).

Günümüzde uzmanlar tarafından geliştirilen daha birçok farklı zeka ölçüm testi de mevcuttur. Ancak en çok bilinen ve uygulananı Binet testidir.

1.2. ZEKA TÜRLERİ

Zeka, birbirinden farklı alanlara yayılan beyin gücünün kapasitesi, bu kapasitenin verimli kullanılabilmesi, bu kullanımın dengesi olarak ifade edilebilen bir sinerjidir (Atabek, 1999: 21). Bu kavram önceleri tek bir etmen ile açıklanırken ilerleyen yıllarda birden fazla etmen tespit edilerek bunlarla açıklanmaya başlanmıştır. Bir zamanlar sadece sayısal ve sözel alandaki yeterlilikler zeka olarak kabul edilirken; daha sonraları zekanın tek bir alana indirgenemeyeceği, farklı zeka alanlarının kabul edildiği çoklu bir zeka tanımı popüler hale gelmiştir (Ayhan, 2004: 308).

Zekaya ilişkin ilk sınıflama Thorndike tarafından 1920'de yayımlanmış olan "Psikolojik Değerlendirmelerde Daimi Hatalar" adlı eserde yapılmıştır ve bu eserde zeka; sosyal zeka, soyut zeka ve mekanik zeka olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmıştır. Sosyal zeka, bireylerin sosyal yaşantıya uyum sağlaması ile ilgili olan, insanları anlama ve yönetme becerisini içeren zeka boyutudur. Soyut zeka ise, kavram ve ilkelerle ilgilidir ve bu kavramların problem çözmede kullanılmasını sağlayan yetenekleri ifade etmektedir. Nesne ve araçların kullanılmasına ilişkin yetenek ve davranışlar ise mekanik zekayı ifade etmektedir. Bu sınıflama ile zekanın

tek boyutlu bir değişken olmadığı, bunun yanı sıra sosyal ilişkiler ile ilgili olduğu gerçeği ortaya çıkarılmıştır (Kihlstrom ve Cantor'dan aktaran Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 193). Bu üç zeka türünün ileri sürülmesinden sonra daha farklı zeka türlerinin de varlığı araştırılmaya başlanmıştır.

Harvard Graduate School of Education'da zeka ve eğitim alanında, Harvard Üniversitesi'nde psikoloji ve Boston Üniversitesi'nde eczacılık ana bilim dalında nöroloji alanlarında profesör olarak çalışan Howard Gardner, 1983 yılında yayımladığı “Zihnin Pencereleri” adlı eserde, “Çoklu Zeka Teorisi”ni ileri sürmüş ve zekanın sekiz türü üzerinde durmuştur (Beceran, 2012: 64-67). Bu zeka türlerinin her biri diğerinden bağımsız olmasına rağmen, herhangi bir aktivite bu zeka alanlarından birkaçının aynı anda aktif hale getirilmesiyle oluşmaktadır (<http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>; Erişim: 26.01.2014). Bahsi geçen zeka türleri dilsel, matematiksel/mantıksal, uzamsal/görsel/mekansal, müziksel/ritmik, fiziksel/bedensel/kinestetik, kişilerarası/sosyal, kişisel/içsel ve doğaya ilişkin zekadır.

1.2.1. Dilsel Zeka

Bireylere iletişim kurma ve dili kullanarak dünyaya anlam kazandırma imkanı sunar. Şairler, bu tür zekanın en iyi örneğidir. Yabancı dilleri çok çabuk öğrenen, her zaman anlatacak bir şeyleri olan, kelime oyunları yapmayı seven bireyler dilsel zekayı dışa vurmaktadır (Beceran, 2012: 68). Bu tür zekaya sahip bireyler sözcüklerin anlamı konusunda çok duyarlıdır ve farklı vurguları çok kolay fark ederler (Vries, 2007: 42).

1.2.2. Matematiksel/Mantıksal Zeka

Bireylerin soyut ilişkileri kullanabilmesi ve değerlendirebilmesini sağlayan zeka türüdür. Bilim adamları, matematikçiler ve filozoflar bu zeka türüne sahiptir (Beceran, 2012: 68). Geleneksel IQ testlerinde yüksek puan alan bu bireyler mantıksal bilmeceleri ve sayısal problemleri kolayca çözebilirler (Vries, 2007: 42).

1.2.3. Uzamsal/Görsel/Mekansal Zeka

Bireylerin görsel ve uzaya ilişkin bilgileri algılayabilmesi, bu bilgileri dönüştürebilmesi ve görsel hayaller yaratabilmesini ifade eden zeka türüdür. Bu tür zekaya sahip bireyler kalıp ve biçimleri çok çabuk görebilir, imaj ve resimlere dönüştürebilirler. Fikirlerini daha çok çizimler, fotoğraflar ve heykellerle ifade ederler. Mimarlar, mühendisler ve heykeltıraşlarda bu zeka türü gelişmiştir (Becerren, 2012: 68; Vries, 2007: 42).

1.2.4. Müziksel/Ritmik Zeka

Bireylerin seslerin taşıdığı anlamları yaratmalarını, anlamalarını ve bu yolla iletişim kurmalarını sağlayan zeka türüdür. Bestekarlar ve müzisyenler bu türe en iyi örneklerdir (Becerren, 2012: 69). Bu tür zekaya sahip bireylerin kulakları çok iyidir; bir bestecinin tarzını kolayca belirleyebilir ve müziksel besteleri hemen fark ederler. Müzik, onların yaşamında önemli bir yere sahiptir (Vries, 2007: 42).

1.2.5. Fiziksel/Bedensel/Kinestetik Zeka

Bireylerin tüm vücudunu ya da vücudunun belirli bir yerini kullanarak sorun çözmelerini ya da ürün yaratmalarını sağlayan zeka türüdür. Atletler, dansçılar, cerrahlar, koreograflar ve zanaatkarlar bu zeka türünü kullanırlar (Becerren, 2012: 69). Bu tür zekaya sahip bireyler çok iyi motor koordinasyonuna sahiptir ve hareket nüanslarını bilirler. Ayrıca mimiklerde ve başkalarının jest ve beden hareketlerini taklit etmede oldukça ustadırlar (Vries, 2007: 42).

1.2.6. Kişilerarası/Sosyal Zeka

Bireylerin, başkalarının duygu ve niyetlerini tanımlarını ve fark etmelerini sağlayan zeka türüdür. Öğretmenler, anne-babalar, siyasetçiler, psikologlar ve satış elemanları bu zeka türünü kullananların örnekleridir (Becerren, 2012: 70). Bu zeka türünü kullanan bireyler başkalarıyla empati kurmakta iyidirler; başkalarının nasıl

hissettiğini anlayabilir, onlarla iyi geçinebilirler. Ayrıca başkaları aracılığıyla iş yaptırmakta da başarılıdırlar (Vries, 2007: 42).

1.2.7. Kişisel/İçsel Zeka

Bireylerin kendi duygularını ayırt etmesini, kendileri hakkında doğru ve akılcı modeller geliştirmesini ve bu modelleri kendi yaşamları hakkında karar almak için kullanmalarını sağlayan zeka türüdür. Bu zeka türünü kullanan kişiler kendilerini çok iyi tanır, duygu ve davranışlarını tanımlayıp bunların nedenlerini bulabilir ve kendilerinin gerçek, iyi bir formunu oluşturup bunu ömür boyu kullanabilirler (Beceren, 2012: 70-71). Tipik olarak yoğun bir duygusal yaşamları vardır ve çok sezgisel hareket edebilirler (Vries, 2007: 43).

1.2.8. Doğaya İlişkin Zeka

Bireylerin çevrenin özelliklerini ayırt etme, sınıflandırma ve kullanma yeteneklerini ifade eden zeka türüdür. Çiftçiler, çiçek yetiştirenler, jeologlar ve arkeologlar bu zeka türünü kullanırlar (Beceren, 2012: 71).

Geleneksel zeka testleri bu zeka türlerinden sadece bir ya da iki tanesini ölçtüğü için başarıyı tahmin etmede yetersiz kalmıştır (Clawson, 2003: 111).

Zeka türlerinin zenginliğine rağmen birey ve toplum olarak IQ testleriyle ölçülebilen mantıksal zeka türüne değer vererek ona odaklanır, kendimize ve başkalarına onu aşlamaya çalışırız. Oysa araştırmacılar, yüksek IQ'nun bireyin hayat başarısına en fazla %20 katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Özellikle iş yaşamında; Gardner'in kişilerarası ve kişisel zeka türlerinin bir karışımı olan duygusal zeka, mantıksal zeka kadar önemlidir. Hatta yüksek bir EQ, yüksek bir IQ'yu gölgesinde bırakabilir (Vries, 2007: 44).

Zeka türlerinin ve duygusal zekanın ölçülmesine yönelik bir çalışma ile gelişme çağındaki çocukların hangi mesleklere yatkınlığı olduğu tespit edilebilir ve o yönde eğitim almaları sağlanabilir. Testler sonrası yapılacak geri bildirim, bireylerin meslek seçiminde yönlendirici olacaktır ve meslekle ilgili zekaya sahip oldukları için çalışma yaşamında başarılı ve mutlu olacaklardır.

1.3. DUYGUNUN TANIMI VE ÖNEMİ

Duygular, bireyi yaşamla baş edebilmesi için acil planlar yapabilecek şekilde programlayan ve harekete geçmesini sağlayan dürtülerdir (Goleman, 1998: 20). Duygular olağanüstü karmaşık deneyimlerdir ve tüm araştırmacıların üzerinde anlaştığı bir “duygu” tanımı yoktur (Barutçugil, 2004: 74). Biyolojik eğilimli araştırmacılar, duyguları basit biyolojik durumlara yakın olarak tanımlar; örneğin elektrokimyasal reaksiyonlar. Psikologlar ise duyguları “biliş deneyimleri” olarak ifade eder. Duygular konusunda çalışma yapan birçok kişi, bunların arasında bir yerde bulunur ve duyguları koordine bir cevap sistemi olarak görürler. Bu bağlamda duygular; bazı biyolojik, deneysel ve bilişsel durumların aynı anda ortaya çıkmasıyla gerçekleşen reaksiyonlar olarak tanımlanabilir (Beceran, 2012: 24).

Duygu; bireyin iç çevresinden veya dış çevresinden gelen uyaranlar karşısında öncelikle içsel olarak meydana gelen, daha sonra bireyin beden ifadesini, duruşunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılabilceği üzere; bireyin davranışlarının temelinde duygular yatmakta ve duygular davranışlara yön vermektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 5).

Duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir “hareket” olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 73). İngilizcedeki duygu sözcüğü (emotion) Latincedeki “hareket etme” anlamına gelen “motere” sözcüğünden gelir ve duygu, gerçekten bireylerin çeşitli şekillerde hareket etmelerine neden olur (Vries, 2007: 47).

Bazı araştırmacılara göre duygular; kızgınlık, korku, neşe/sevinç, sevgi, üzüntü ve sürpriz olarak altı kategori şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bununla birlikte genel olarak, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki grup altında ele alınmaktadır (McShane ve Von Glinow’dan aktaran Erkuş ve Günlü, 2008: 188). Duygular birkaç kategori altında toplanmaya çalışılsa da endişe, nefret, utanç, merak, heves, gurur ve benzeri çok daha fazla duygu çeşidi vardır. Her duygunun birey üzerindeki etkisi farklıdır.

Duygular; fizyolojik tepkiler, bilişler ve bilinçli farkındalığı içeren birçok psikolojik altsistemi koordine eden içsel olaylardır (Mayer ve diğerleri, 2000: 267).

Bütün duygular insan yaşamını farklı şekillerde etkilemektedir. Duyguların insan yaşamı üzerine etkileri, son yıllarda tartışılmaya başlanan ve önemli araştırmalara konu olan duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Artık günümüzde insan, sadece akli ile değil, aynı zamanda duygularıyla da değerlendirilen bir varlık konumuna gelmiştir (Erkuş ve Günlü, 2008: 188).

Birey gözlemleri ve varsayımları arasında bir uyum olduğunu düşünüyorsa genellikle pozitif duygular içinde bulunur: mutluluk, memnuniyet, tatmin ve gurur gibi. Ancak gözlemlerimiz, kendimiz veya başkaları hakkındaki varsayımlarımızla çatışıyorsa, negatif duygular yaşarız: mutsuzluk, memnuniyetsizlik, öfke, kıskançlık, hayal kırıklığı vs. (Clawson, 2003: 79).

Konrad ve diğerlerine göre; farklı türlerde ortaya çıkan duyguların ortak özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 5):

- Duygular önceden belirlenemez; irade dışında kendiliğinden gelişir.
- Herhangi bir duygu ortaya çıktığında aynı anda heyecan da hissedilir.
- Duygular bazen hoş olabilir, bazen olmayabilir.
- Duygular kendini beden dili ve yüz hareketleriyle (jest ve mimiklerle) dışa vurur. Arzuları, amaçları ve hareketleri etkiler.

Aristo'nun "Etik" adlı eserinde savunduğu gibi, insanların duyguları bir sorundan anlam çıkarmalarına, sorunun temel boyutlarını anlamalarına ve ne tür riskler barındırdığını görmelerine yardım eder. Diğer bir ifadeyle, duygu ve sezgiler hem bir haber alma şekli hem de bir içgörü kaynağıdır (Badaracco, 1998: 117).

Bireyler çalışma yaşamında ve günlük hayatlarında birçok farklı duygu durumu yaşar. Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçası olarak ortaya çıkar. Duygular, bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar pek çok alanda belirleyici rol oynar, başka bir deyişle insan davranışında temel bir role sahiptir (Champoux'dan aktaran Erkuş ve Günlü, 2008: 188). Bu sebeple örgütlerde, çalışanların kendi duygularını anlaması ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmesi, diğer bireylerle sosyal ilişkiler kurması ve empati becerilerini etkin olarak kullanması beklenmektedir. Bu anlamda bireylerin çalışma yaşamında duygusal yeterliliklerini etkin şekilde kullanması büyük önem taşımaktadır (Titrek'ten aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 5).

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlamaya çalışmak bir dar görüşlülüktür. Sosyal psikologlara göre duygular tehlike, acı bir kayıp, zorluklara göğüs gererek bir hedefe doğru ilerleme gibi sadece akla bırakılamayacak durum ve görevlerde yol gösterici rol oynar. Her duygu bizi bir şekilde hareket etmeye yönlendirir ve zorluklarla başa çıkabilmemiz için bize yardımcı olur (Ekman'dan aktaran Aysel, 2006: 97). Duygu ve düşünceler bazen kontrolümüz dışına çıkar (Barutçugil, 2004: 81). Bu da bizi strese sürükler. Stresten kurtulmak için duygularımızı kontrol altına almamız gerekir.

Duygular; insanı harekete geçirmede, motive etmede ve insana enerji vermede etkin rol oynar. Bu yüzden, insan yaşamında stratejik bir öneme sahiptirler (Aysel, 2006: 78). Yaratıcı dehayı harekete geçirmekte, bireyin kendisine karşı dürüst olmasını ve başkalarıyla güvenilir ilişkiler kurmasını sağlamakta, yaşamı ve mesleği adına içsel bir pusula görevi yapmakta ve gerektiğinde yol göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 2000: xii).

Duygular, yaşamda alınacak kararlarda çok önemli bir rol oynarlar. Birçok karar sadece mantığa dayanarak alınamaz. Doğru kararların alınabilmesi için bireyin güdülerine ve geçmiş yaşantılarından derlenmiş duygusal bilgeliğe ihtiyacı vardır. Duyguların farkında olmamak, alınacak kararlarda yanılgılara yol açabilir (Passons'dan aktaran Tuğrul, 1999: 14).

Duygular bireyin hayatının ve işinin gelişmesi ve sona ermesi sürecinde bireye bir değer ve anlamlar sistemi sağlar, hayatına anlam verir ve varlığının temelini oluştururlar (Cooper ve Sawaf, 2000: 8).

Özellikle işyerlerinde insan unsurunun ön plana çıkmasıyla duyguların yoğunluğu daha fazla hissedilir olmuştur. Ancak çalışanlardan duygularını kontrol etmeleri ve yönlendirmeleri beklenmektedir. Özellikle insan ağırlıklı ve yüz yüze etkileşimin daha yoğun olduğu eğitim kurumları gibi örgütlerde bu beklenti daha da artmaktadır. Örgütlerde duygu yönetimi bireysel bir konu olmanın yanı sıra örgütün duygusal ikliminin yönetimini de kapsamaktadır. Duygusal iklim yönetiminin temel amacı; örgütte olumlu duyguları öne çıkararak olumsuz duyguları minimum seviyeye indirmek ve dolayısıyla örgütsel etkililiği ve iş doyumunu artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma yaşamında duygu yönetiminin önemi giderek artmaktadır (Akçay ve Çoruk, 2012: 4).

Bireyler duygularını yöneterek iş yaşamında diğer bireylerle olumlu ilişkiler kurarak örgüt performansını yükseltebilirler. Bu da duygusal zekanın aktif olarak kullanılması ile mümkün olur.

1.4. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ

Çoğu modern sözlük, duygunun genellikle mantık, rasyonellik veya bilişle karşıt olduğunu ifade etmektedir. Batı kültürlerinde insanlar duygu ve zekanın çatıştığına inanmaya meyillidir (Oatley, 2004: 135).

Ortaçağda Avrupa’da skolastik Hristiyan anlayışın etkisiyle temel duygular şeytana ait olan, kötü şeyler olarak görülmüşlerdir. Yedi ölümcül günahın (gurur, açgözlülük, kıskançlık, öfke, şehvet, oburluk, tembellik) yorumlamaları da bunu etkilemiştir. Kötülük çoğu zaman, kişinin kendisini temel duygularına kaptırmasıyla gelmektedir (Çakar, 2002: 9). Bilgi güçtür; duygular ve tutkular ise bilginin ve mantıklı karar vermenin önündeki engeller olarak görülmüştür (Claws, 2003: 110). Duygular insanın zayıf yanının simgesi sayılmış, duyguları ifade etmek şairlere, sanatçılara, annelere uygun görülmüş, komutanlara, liderlere, iradesi güçlü olması gerekenlere göre olmadığı düşünülmüştür (Atabek, 1999:11).

Rönesans dönemi yazarlarına göre zeka, “anlamak” anlamına gelmektedir. Duygu ise, 200 yıl öncesine kadar nadiren kullanılmış olan daha yeni bir kavramdır. Bu kavramdan önce ihtiraslar, düşünceler, hisler ve sevgi gibi kavramlar vardı ve bu tür kelimelerin arzu ve günah gibi şeyleri çağrıştırdığına inanılmaktaydı. Duygu ise aksine, 19. yüzyıl boyunca yaygınlaşan ve ifade, sinirler, iç organlar ve beyin gibi diğer kavramları içeren bir terim olmuştur (Oatley, 2004: 135).

Beyin üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar beynin sol tarafının konuşma, dil, yazma, matematik, fen ve sağ eli kullanmakla ilgili olduğunu; sağ tarafının ise mekansal kurgu, yaratıcı düşünme, fantezi, sanat, müzik ve sol eli kullanmakla ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer bir ifadeyle beynin iki tarafı farklı düşünme tarzlarından sorumludur; sol beyinciler bilişsel bir düşünme tarzına, sağ beyinciler ise daha duygusal bir tarza eğilim gösterirler (Vries, 2007: 39).

Zeka kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim adamları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zeka tanımına bireyin

Çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dahil etmişlerdir. İnsan zekasının kapsam ve işleyişi, mantık ve diğerk bilisel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içerir (ner'den aktaran Acar, 2012: 54).

Beynin bir dış uyarana karşı verdiği tepkiyi daha iyi anlamak için çalışma prensibini biraz daha detaylı incelemek gerekir:

Görsel sinyal retinadan beyin diline çevrileceği talamusa, daha sonra neokorteks ve onun merkezlerine ulaşır. Mesajın anlamı analiz edilir ve prefrontal loblar tarafından uygun tepki belirlenir, tepki duygusalsa, duygu merkezini harekete geçirmek için amigdalaya sinyal gönderilir. Ancak ilk sinyalin daha ufak bir bölümü, daha hızlı bir aktarımla talamustan doğruca amigdalaya gidip daha hızlı bir tepkiye yol açar. Kortikal merkezler ne olduğunu anlayamadan, amigdala duygusal bir tepki başlatabilir. Neokortekse ait, işleyen bellekten sorumlu prefrontal korteks ise amigdalanın ani hamlelerine karşı bir tampon vazifesi görerek hisleri bastırır ya da kontrol eder, duygusal dürtülere daha uygun tepkiler getirir (Goleman, 1998: 35-43).

Beyin zerine yapılan çalışmalar giderek arttığı için yakın zamanda bu konuda yeni gelişmeler olacağı beklenmektedir. Ancak önemli olan beyin konusundaki klasik anlayışın, yani zihnin duyguları mutlak şekilde kontrol ettiği ve vücuttan ayrı bir öğe olduğu varsayımlarının artık terk ediliyor olmasıdır. İnsanın düşünceleri ve duyguları birbirinden ayrılmayan aynı süreci ifade etmektedir (Goleman'dan aktaran zer, 2010: 12). Bar-On'a göre, gerçek zeki insan, sadece "cogtelligent" (bilişsel zekaya sahip) değil aynı zamanda "emtelligent" (duygusal zekaya sahip) olan kişi olarak tanımlanmaktadır (aktaran Acar, 2012: 55).

Duygular da zekanın bir tamamlayıcısı olduğuna ve onlardan bağımsız yaşanamayacağına göre, onları amaçlar doğrultusunda yönetebilme yetisine sahip olunması gerekmektedir.

Hayatta doğru başarılar kazanmak isteyen bireyler, aklın ve duyguların gücünü tanımayı, geliştirmeyi ve dengelemeyi bilmelidir. Aslında insanların tüm eğitim süreçlerinde bu konu önemle yer almalı, bireylerin kendi güçlü ve güçsüz yanlarını tanımaları sağlanmalıdır. Bu yapılmadığı için her alanda verimsizlik, insan israfı, enerjinin boşa harcanmasının sonuçları yaşanmaktadır (Atabek, 1999: 17-18).

1.5. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI

Çalışma hayatı ve günlük yaşamda, duyguları tanıma, onları yönetme ve zorluklarla başa çıkmada duyguların gizli gücünden yararlanma olarak tanımlanabilen duygusal zeka, aslında eskiden beri insan yaşamında büyük öneme sahip olan duygulara dikkat çekmektedir (Aysel, 2006: 83).

Duygusal zekayı bir kavram olarak ele alan ilk araştırmacılar olan Salovey ve Mayer'e (1990: 189) göre duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleyebilme, onlar arasında ayırım yapabilme ve birisinin düşünce ve davranışlarına rehberlik edebilmeyi içeren, sosyal zekanın bir alt kümesidir.

Poskey'e göre duygusal zeka, duygusal empati yapabilmeyi, bireylerin duyguları arasındaki farklılıkları görüp dikkate almayı, kendi güdülerini ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmeyi, duyguları kontrol edebilmeyi, değişen yaşam koşullarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar verebilmeyi gerektirmektedir (aktaran Dağlı ve diğerleri, 2008: 25).

Duygusal zeka, bilişsel zekanın aksine yeni bir kavramdır ve kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak nitelendirilebilir (Ayhan, 2004: 309).

Bridges'e (2003a: 12) göre duygusal zeka, kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek daha iyilerine açık olma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitlenme, diğerlerinin duygu, gereksinim ve sorunlarını anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gereken iletişim, ikna etme ve uzlaşma gibi yeteneklerdir. Vries'e (2007: 24) göre ise duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının motivasyon kuvvetleriyle ilgili anlayışa verilen addır.

Duygusal zekayı duyguları bastırmak ve kontrol altına almak için gerekli bir yetenek olarak değil; aksine onların daha verimli ve etkin kullanılmasına yardımcı olacak bir yeterlilik olarak algılamak daha yerinde olacaktır (Delice ve Günbeyi, 2013: 211).

Yüksek duygusal zekaya sahip olmak, hoş birisi olmak ya da duyguların serbestçe hükmetmesine izin vermek anlamına gelmez. Sadece, kendiniz ve başkaları

hakkında gerçekçi olmak, insanı sahip olduğu tüm farklı boyutlarla kabul etmek ve duyguları gerektiği şekilde kullanmak anlamına gelir (Vries, 2007: 56).

Yüksek duygusal zekaya sahip olmak, duygusal davranmak anlamına gelmemektedir. Aksine duygusal zeka; duyguları ne zaman, nerede, ne düzeyde ve nasıl kullanacağını bilme ve uygulama yeterliliği olarak ifade edilebilir. Duygusal zeka, olaylara sadece mantıkla tepki vermenin ve her olayda duygusal tepkiler vermenin yanlışlığını da ifade eder (Titrek'ten aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 8).

Duygusal zekaya sahip insanlar (Vries, 2007: 54);

- Daha sağlam kişilerarası ilişkiler geliştirirler.
- Kendilerini ve başkalarını motive etmede daha başarılıdır.
- Daha ön alıcı, buluşçu ve yaratıcıdır.
- Daha etkin liderlik yaparlar.
- Baskı altında daha iyi çalışırlar.
- Değişimle daha iyi başa çıkarlar.
- Kendileriyle daha barışıktır.

Goleman, Boyatzis ve McKee, duygusal zekanın hem öğrenilebilir hem de uzun dönemde sürdürülebilir olduğunu ileri sürmüş ve duygusal zekaya sahip liderlik yetkinliği için beş keşif ile ilgili olan özgüdümlü öğrenme sürecini önermişlerdir. Birinci keşif, olmak istediğiniz kişiyi keşfetmek ve ideal vizyon oluşturmaktır. İkinci keşif, şu anda kim olduğunuzun, nasıl davrandığının, başkalarının sizi nasıl gördüğünün, inanç ve değerlerinizin keşfi ve güçlü ve zayıf yönlerinizi fark etmektir. Üçüncü keşif, zayıflıkları yok edecek ve güçlü yönleri geliştirip sürdürebilecek bir öğrenme gündemi oluşturmak, bir diğer deyişle ideal liderlik yetkinliğine ulaştıracak bir eylem planı hazırlamaktır. Dördüncü keşif, yeni duygu, düşünce ve davranışları denemek ve bolca pratik yaparak ustalaşmaktır. Beşinci keşif ise, bu süreçte destek olacak güven verici ilişkiler geliştirmektir (Barutçugil, 2006: 307).

Duygusal zeka, her yaşta geliştirilebilecek bir niteliktir ve şu özelliklerin pekiştirilmesiyle geliştirilebilir (Baltaş, 2000: 70):

- Duyguları ifade eden asıl dilin beden dili olduğu unutulmamalıdır. İnsanın kendini tanıma ve amaçlarıyla olanaklarını birleştirme çabasında en önemli adım beden dilini tanımadır.
- İkinci önemli değişken empati becerisinin düzeyidir.

- Duygusal zeka düzeyini artırmak isteyen bireyler hoşgörü ve esneklik özelliklerini geliştirmelidir.
- Yakın çevreyle olumlu duygusal ilişki, duygusal zeka konusundaki en önemli ölçütlerden biridir.
- Bireylerin ilişkilerinde ortaya koyduğu tavırlar da kendi amaçlarına ve toplumsal amaçlara uygun olmalıdır.
- Geliştirilebilecek bir başka nitelik de sinerji yaratmaktır. İnsanlar kazan/kazan ilişkisini birlikte yaratmalı ve birbirlerine uyum sağlayabilmelidir.

Vries'in ifade ettiğine (2007: 24) göre; duygusal zeka kişisel gelişim kitaplarından okuyarak öğrenilebilecek bir olgu değildir. Duygusal açıdan zeki hale gelmek deneyimsel bir süreçtir. Ayrıca en iyi şekilde, kör noktaların farkına varmaya ve başkalarıyla nasıl etkileşime girildiğini görmeye yardımcı olacak bir eşin, dostun, meslektaşın, liderlik koçunun, terapistin ya da bir başka profesyonelin yardımıyla gerçekleştirilebilecek bir öğrenme faaliyetidir.

Bireyler duygusal zekalarını geliştirmek için profesyonel kişilerden yardım almaktan çekinmemelidir. Profesyonel kişiler bu konuda uzmanlık eğitimi almış, kendilerini geliştirmişlerdir. Sağlayacakları geribildirim sayesinde daha hızlı gelişim elde edilebilecektir.

Bireyler kendi duygu ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empati ve sosyal becerilerinde ustalaştıkça, bu yetileri pekişmektedir. Duygusal zekadaki bu gelişme “olgunlaşma” olarak da ifade edilebilir (Goleman, 2000b: 14).

Uzmanlar duygusal zekası yüksek olan bireylerin birbiriyle ilgili dört beceride üstün olduklarını ifade etmektedirler (McGarvey'den aktaran Johnson ve Indvik, 1999: 84):

- Engellere direnme ve motive kalma becerisi
- Dürtülerini kontrol etme becerisi
- Duygularını kontrol etme becerisi
- Diğerleriyle empati kurma becerisi

Buna göre duygusal zeka seviyesi yüksek birey, kendisinde güçlü motivasyon yaratabilen, karşılaştığı problemleri çözen, dürtülerini ve duygularını yöneten ve kendisini karşısındaki bireyin yerine koyabilen nitelikte olmalıdır.

Duygusal zeka, bireyi kişisel ve toplumsal olmak üzere iki alanda etkin kılar. Duygusal zekası yüksek birey kişisel alanda kendi içindeki duygu ve düşüncelerle tam ve etkili bir şekilde baş edebilir, motivasyonu, üretkenliği ve yaratıcılığı yüksektir. Toplumsal alanda ise başkaları üzerindeki etkisinin farkındadır ve onların duygusal tepkileriyle baş edip onları yönetmeyi bilir. Başkalarında şevk ve heyecan yaratır, onların duygularını olumlu hedeflere yöneltir ve yüksek performansla çalışmalarını sağlar (Barutçugil, 2006: 295). Bu sayede hem kendisine hem çevresindeki bireylere yararlı olur.

Duygusal zekayla ilgili araştırmalar iki gruba ayrılabilir. İlk grupta duygusal zeka becerileri, duygusal zekanın ölçülmesi ve duygusal zekanın çalışma yaşamındaki yeri ve önemine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. İkinci grupta ise duygusal zekanın başka bir örgütsel değişkenle (bağlılık, problem çözme, iş doyumu, çatışma yönetimi, performans, takım çalışması, iletişim, liderlik vb.) birlikte ele alınarak incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda duygusal zekanın en çok ilişkilendirildiği konu ise liderliktir. Liderliğin dahil edildiği çalışmalarda, duygusal zekanın liderlik davranışı ile ilişkisi ve liderin duygusal zekasının liderlik uygulamaları ile ilişkisi gibi konular incelenmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 8).

Bu çalışmada da duygusal zekanın liderlikle ilişkisi olup olmadığının incelenmesi amaçlanarak bir araştırma yapılmış ve bu alana katkı sağlanması amaçlanmıştır.

1.6. DUYGUSAL ZEKANIN ORTAYA ÇIKIŞI

Duygusal zekanın temelleri 1900'li yılların ilk çeyreğinde atılmıştır. O dönemlerde ortaya çıkan sosyal zeka kavramı bugünkü duygusal zeka kavramının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Aysel, 2006: 86).

Edward L. Thorndike'nin, 1920'lerde yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkardığı sosyal zeka kavramı, zekanın sosyal boyutuna yönelik araştırma ve incelemelerin başlangıç noktası ve duygusal zeka düşüncesinin ortaya çıkışında atılan ilk adım olarak kabul edilmektedir. Bireylerin kişilerarası ilişki kurmada ve bu ilişkileri yürütmeye başarılı olması olarak tanımlanabilen sosyal zeka, duygusal zeka

ile oldukça benzerlik göstermektedir ve duygusal zekanın temel yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır (Aysel, 2006: 83).

1930 yılında Howard Gardner'ın Çoklu Zeka Teorisi ile duygusal zekanın önemi artmış, özellikle 20. yüzyılın sonlarında en ilgi çeken konulardan birisi haline gelmiştir (Wong ve diğerlerinden aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 7). 1940'larda David Wechsler, geliştirdiği IQ testlerinde genel zekanın entelektüel olmayan bölümlerinin de ölçülebileceğini ileri sürmüştür. Bu dönemde araştırmacılar; örgütte güven, saygı ve açık bir iletişim ortamı yaratan liderlerin daha etkili olduğunu göstermişlerdir (Çay, 2009: 39). Liderlerin işlerinin en büyük kısmı diğer kişilerle ilişki kurmak, onları bilgilendirmek, onlardan bilgi almak, onları etkilemek ve onlara iş yaptırmak olduğu için doğru anda, doğru şekilde, doğru iletişimi kurmak çok önemlidir (Bridge, 2003b: 38). Doğru iletişim kurulması ise duygusal zeka sayesinde mümkün olabilir.

Duygusal zekanın kavramsal olarak kullanılması ve işlevsel bazda ilk ele alınması, 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından gerçekleştirilmiştir (Arıcıoğlu, 2002: 27). Yale Üniversitesi'nin Psikoloji Bölümü'nden John Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya çıkarılan duygusal zeka kavramı, 1990 yılında "Duygusal Zeka" adlı makale çalışmalarında bilimsel olarak test edilmiş ve ilk tanım, "bireyin kendinin ve diğerlerinin duygularını ve hislerini izleme, ayırt etme; bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerinde kullanabilme ve yararlanabilme becerisi" şeklinde yapılmıştır (Çay, 2009: 39).

Duygusal zeka kavramı, 1995 yılında Daniel Goleman tarafından yayınlanan ve en çok satanlar listesinde yer alan "Duygusal Zeka" adlı kitap ile bilimsel alanda temel ilgi konusu haline gelmiştir (Bar-On, 2006: 13). Goleman'ın çalışmaları, kavramsal yapının oluşmasına ve duygusal zekanın geniş bir alanda tartışılıp incelenmesine katkıda bulunmuştur (Arıcıoğlu, 2002: 27). Goleman'a (1998: 50) göre bilişsel zekanın hayattaki başarıya katkısı %20 iken, duygusal zekanın katkısı % 80'dir.

Duygusal zekaya ilişkin başka bir tanımlama, 1997 yılında "Bilişsel Olmayan Zeka" (noncognitive intelligence) adıyla Reuven Bar-On tarafından yapılmıştır (Çay, 2009: 40). Bar-On, duygusal zekayı bireyin zeki davranışını etkileyen, birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yetiler ve beceriler bütünü olarak ele almıştır. Dünyanın

birçok ülkesinde standardize edilen ve 30'dan fazla dile çevrilmiş olan duygusal zeka ölçeğini (EQ-i) geliştirmiştir (Bharwaney ve diğerleri, 2011: 3-6). Ona göre duygusal zeka yetenekleri, bilişsel zeka yeteneklerinin karşıtı değildir, aksine etkileşim halindedir ve birbirini destekler. Gerçek zeki insan, bilişsel zekanın yanısıra duygusal zekaya da sahip olan bireydir (Aysel, 2006: 83-84).

Duygusal zeka kavramının 1990'lı yıllardan sonra ortaya çıkarılmasına ve testlerinin geliştirilmiş olmasına rağmen günümüzde uygulanırlığı sadece makale ve tezlerdeki araştırmalarla sınırlıdır. Mesleki alanlarda ve işe alımlarda dikkate alınmamaktadır. Oysa işe alımlarda ve terfilerde duygusal zeka seviyesinin belirlenmesine yönelik testler uygulanması, daha verimli çalışma ortamı ve iş performansı sağlayabilir.

1.7. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

Araştırmacılar, genel olarak yetenek modelleri ve karışık modeller olarak kategorilendirilebilecek birkaç duygusal zeka modeli geliştirmişlerdir. Yetenek modelleri duygusal zekayı tamamen duygulara ve duygusal bilgiyi işlemeye ait yetenekler kümesi olarak tanımlamaktadır. Karışık modeller ise duygulara, kişilik özelliklerine, motivasyonel faktörlere ve diğer kavramlara ait yetenekleri bir araya getirmektedir (Cote ve diğerleri, 2010: 497). Bar-On ve Goleman'ın modelleri karışık model iken, Mayer ve Salovey ile Cooper ve Sawaf'ın modelleri yetenek modelidir.

Araştırmacılar tarafından dört farklı model geliştirilmiş ve duygusal zekayı tanımlayan farklı başlıklar kullanılmış olsa da tüm modeller temelde aynı kişisel ve sosyal becerileri ifade etmektedir.

Duygusal zeka alanına önemli katkılar sağlamış dört farklı modele ait bileşenler toplu halde ve özet olarak Tablo 1'de görölmektedir.

Tablo 1: Dört Farklı Modele Göre Duygusal Zekanın Bileşenleri

Mayer ve Salovey (1990)	Daniel Goleman (1995)	Reuven Bar-on (1997)	Cooper ve Sawaf (2000)
• Duyguları algılama • Duyguları kullanma • Duyguları anlama • Duyguları yönetme	• Farkındalık • Kendini yönetme • Sosyal farkındalık • Sosyal beceri	• Kişisel yetenekler • Kişilerarası yetenekler • Uyum yeteneği • Stres yönetimi • Genel ruh hali	• Duyguları öğrenmek • Duygusal zindelik • Duygusal derinlik • Duygusal simya

Dört farklı duygusal zeka modelinin bileşenleri ve detaylı açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

1.7.1. Mayer ve Salovey Modeli

John Mayer ve Peter Salovey tarafından geliştirilen duygusal zeka modeli, sosyal ve duygusal adaptasyonun araştırılmasına yönelik bir yaklaşım içermekte ve öğrenme ve deneyimle gelişen duygusal becerilere odaklanmaktadır (Aysel, 2006: 87). Bu araştırmacılara göre duygusal zeka; duyguları algılama, duyguya ilişkin hisleri özümseme, bu duyguların bilgisini anlama ve onları yönetmeyle ilgilidir (Mayer ve diğerleri, 2002: 267).

Mayer ve Salovey duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmakla yetinmemiş, bu konuda birçok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zeka modelleri onların temel varsayımlarından yola çıktığı için kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelidir (Çakar ve Arbak, 2004: 37).

Bu modelde duyguları algılama, düşünceleri yönetme, duyguları anlama ve duyguları yönetme olmak üzere dört temel beceri bulunmaktadır. Bu boyutlara ilişkin tanımlar ve bunların zeka ve kişilikle olan ilişkisi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Dört Boyutlu Duygusal Zeka Modelinin Zekayla ve Kişilikle İlişkisi

Boyutlar	Ölçünün Tanımı	Zeka ve Kişilikle İlişkisi
Duyguyu Algılamak	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği	Zekaya bilgi girdisi sağlar.
Duyguyu Kullanmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşüncüyü zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgidan yararlanmak için düşüncüyü düzenler.
Duyguyu Anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
Duyguyu Yönetmek	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir.

Kaynak: Mayer ve diğerlerinden aktaran Çakar ve Arbak, 2004: 37.

Mayer ve Salovey duygusal zekayı, basit süreçlerden (duygusal algılama ve duygusal kolaylaştırma/bütünleşme vs.) daha karmaşık süreçlere (duygusal anlama ve duygusal yönetim vs.) olacak şekilde dört boyutta düzenlemişlerdir. Her boyut erken yaşta gelişen yeteneklerden daha sonraki yaşlarda gelişen yeteneklere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Duygusal zekası yüksek olan bireylerin bu yetenekleri duygusal zekası daha düşük düzeyde olan bireylerden daha hızlı geliştirmesi beklenmektedir. Bu duygusal yetenekler birbirleriyle doğrudan ilişkili olma eğilimi içerisindedir (Mayer ve diğerlerinden aktaran Doğan ve Şahin, 2007: 238-239).

Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamaktadır. İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekayı yansıtmaktadır. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamada ve analiz etmede rol oynamakta, duygusal zekanın en karmaşık seviyesinde ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için duyguları düzenlemektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 239).

Mayer ve Salovey'in modelindeki duygusal zekayı oluşturan boyutlar ve hangi yetenekleri kapsadıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3: Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli

Boyutlar	Yetenek
Duyguyu Algılama, Değerlendirme ve Açıklama	- Kendi fiziksel durumu, hisleri ve düşüncelerindeki duyguları ifade edebilmek. - Başkalarındaki, tasarımlardaki, sanat eserlerindeki duyguları tanımlayabilmek. - Duyguları ve bunlarla ilgili hisleri tam olarak açıklayabilmek. - Doğru veya yanlış, dürüst veya aldatıcı gibi farklı duygusal ifadeleri ayırt edebilmek.
Düşüncenin Duygusal Olarak Kolaylaştırılması	- Duygular önemli bilgiye dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. - Duygular hislerin hatırlanması ve yargılanmasına yardımcı olmaya yetecek kadar canlıdır. - Duygusal ruh hali bireyin iyimser ya da kötümser olmasına göre algıyı değiştirir ve değişik bakış açılarından baktırır. - Duygusal durumlar özel problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Duyguları Anlama ve Analiz Etme; Duygusal Bilgiyi Kullanmak	- Kelimeler ve duygular arasındaki ilişkileri tanımlayabilmek. - Mutsuzluğun yenilgiye eşlik etmesi gibi duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlayabilmek. - Karmaşık duyguları yorumlamak ve sevgi ve nefret gibi farklı duyguların bileşimini anlamak. - Öfkeden doyuma veya öfkeden utanca geçiş gibi duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Duygusal ve Zekasal Gelişimi İlerletmek İçin Duygunun Düzenlenmesi	- Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olabilmek. - Duyguları faydasına göre ayırabilmek veya birleştirebilmek. - Duyguları kendinde ve başkalarında nasıl açık, mantıklı, etkili olduğunu anlayarak kontrol edebilmek. - Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetebilmek.

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997: 11.

1.7.1.1. Duyguları Algılama

Duyguları algılama yeteneği, duyguları yüzlerden, resimlerden, seslerden ve kültürel eserlerden sezmeyi ve okumayı, kendi duygularını tanımlamayı ifade eder (Cote ve diğerleri, 2010: 497).

Bebekler ve küçük çocuklar kendilerinin ve başkalarının duygusal durumlarını ve bu durumlar arasındaki farklılıkları tanımlamayı öğrenir. Bebekler önce duygusal yüz ifadelerini öğrenir ve ailelerinin ifadelerine cevap verir. Büyüdükçe kendi fiziksel ve sosyal çevresindeki hisleri daha doğru şekilde tanımlar. Yetişkin bir birey içsel duyguları gözleyebilir (Mayer ve Salovey, 1997: 12).

Birey duyguları sadece kendinde değil, diğer insanlarda ve diğer nesnelerde de tanımlayabilir. Bir çocuk büyüdükçe canlı ve cansız nesnelerdeki hisleri yaratıcı bir şekilde hayal gücüne bağlar. Bu yaratıcı düşünme çocuğun kendinden diğer bireylere kadar genelleştirme yapmasına yardımcı olabilir. Hayvanlardaki, diğer çocuklardaki, nesnelerdeki ve resimlerdeki ifadeleri tanımlayabilir (Mayer ve Salovey, 1997: 12).

Gelişmekte olan kişi, insanlardaki, yapılardaki, sanat eserlerindeki vb. ifade edilebilecek şeylerde duyguları değerlendirebilmeye başlar. Aynı zamanda hislerini ve bu hisleri çevreleyen ihtiyaçlarını doğru bir şekilde ifade edebilir. Çünkü duygusal olarak zeki bireyler duygunun ifade edilmesi ve gösterilmesi hakkında bilgi sahibi olur, yanlış ve aldatıcı ifadelerle karşı da hassas olurlar (Mayer ve Salovey, 1997: 12).

1.7.1.2. Duyguları Kullanma

Duyguları kullanma yeteneği, duyguları bilgi işleme ve karar verme gibi bilişsel faaliyetlere yardımcı olmaya zorlamayı ifade eder (Cote ve diğerleri, 2010: 497).

Duygular doğumdan itibaren temel bir uyarı sistemi gibidir. Bir bebek süte, sıcaklığa veya başka bir şeye ihtiyacı olduğunda ağlar, keyif verici şeylere veya gülümsemelere cevap olarak güler. Böylece duygular başlangıçtan itibaren çevredeki ve insandaki değişiklikleri yönetir. Kişi olgunlaştıkça duygular, şekillenmeye ve

kişinin dikkatini önemli değişikliklere çekerek düşünmeyi geliştirmeye başlar (Mayer ve Salovey, 1997: 12).

Çocuklar başkasının nasıl hissettiğine karar verirken kendilerini başkalarının yerine koyarak o hisleri kendinde yaratabilir. Bu da o hissin ve özelliklerinin gerçek zamanlı ortaya konmasına olanak sağlar. Büyümekte olan bir insanda hislerin yaratılması planlama yardımıyla olur. Birey yeni bir işe girmenin, yeni bir okula başlamanın nasıl hissettireceğini tahmin edebilir. Diğer bir ifadeyle, aklın duygusal tiyatrosu vardır. Duygusal tiyatro ne kadar gerçekçi ve doğru yönetilirse, bireyin hayatına yön veren seçimleri yapmasına o kadar yardımcı olur (Mayer ve Salovey, 1997: 12-13).

Duygusal hassasiyet insanların farklı bakış açılarını düşünmelerine yardımcı olabilir. Bireyin değişken ruh hali, kararsızlık durumlarında avantaj olacak daha fazla olasılık düşünmesini sağlar. Farklı iş çeşitleri ve tündengelim ve tümevarım gibi farklı mantıklı düşünme biçimleri ruh halinin farklı çeşitlerinden faydalanabilir (Mayer ve Salovey, 1997: 13).

Bireyin kendi duygularını düşüncelerinin içinde asimile edebilmesi için öncelikle duygularını değerlendirebilmesi ve hafızasına yardımcı olabilmesi gerekir. Ancak bu şekilde düşüncelerini üretken şekilde harekete geçirmek için duygularını kullanabilir. Kullanılan duygular her zaman olumlu olmak zorunda da değildir; gerektiğinde öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duygular düşüncenin üretkenliğini artırmak için kullanılabilir. Bu süreçte verilen kararlarda ve yapılan değerlendirmelerde bir sonuca ulaşılabilmesi ancak duyguların yardımıyla gerçekleşir (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

1.7.1.3. Duyguları Anlama

Duyguları anlama yeteneği; duygu dilini, değişik duygular arasındaki farkları, duyguların sebep ve sonuçlarını anlamayı ifade eder (Cote ve diğerleri, 2010: 497).

Bir çocuk duyguları tanıdıktan sonra onları nitelemeye ve bu nitelikler arasındaki ilişkileri, benzerlik ve farklılıkları algılamaya başlar. Aynı zamanda ilişkilerde hangi hissin ne anlama geldiğini öğrenir. Aileler duygular ve durumlar arasında bağlantı kurarak çocuklarına duygusal mantıklı düşünmeyi öğretir. Örneğin;

en iyi arkadaşı artık onunla vakit geçirmeyeceği için üzgün olduğunu anlatarak üzüntü ve kayıp arasındaki bağlantıyı öğretebilir. Duygusal bilgi çocuklukta başlar ve duygusal anlamların anlaşılabilmesinin artmasıyla yaşam boyu gelişir (Mayer ve Salovey, 1997: 13).

Gelişen birey belli durumlarda tutarsız ve karmaşık duyguların varlığını da algılamaya başlar. Örneğin bir kişiye aynı anda aşk ve nefret hissedilebileceğini öğrenir. Aynı zamanda bu gelişme seviyesinde umudun inanç ve iyimserlikle birleşmesi gibi, duyguların birbiriyle karışıp birleşmesi de öğrenilir. Duygular biçimlendirilmiş bir sırayla ortaya çıkmaya meyillidir. Bireyler bu duygu sıralamalarını anlamlandırır. Kendini sevimsiz hisseden biri sonradan reddedilme korkusu yüzünden başkalarını ilgisini reddedebilir. Kişilerarası ilişkilerde duyguların birbirini takip etmesine dair mantıklı düşünme, duygusal zekanın merkezidir (Mayer ve Salovey, 1997: 13-14).

Başka bir ifadeyle; bireyin duyguları anlaması ve onlarla mantık yürütebilmesi için karmaşık duygular ve anlık hisler dahil olmak üzere duyguları adlandırabilmeli ve duygu değişiklikleriyle ortaya çıkan ilişkileri tanımlayabilmelidir. Bu yetenek duyguları tanımlamaktan daha karmaşıktır. Birey mutluluk, öfke, üzüntü gibi duygularını tanımlayabilir ancak o duygunun o anda oluşup oluşmadığını, daha önceki bir duygusunun uzantısı olup olmadığını veya ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması daha zordur. Duygular çoğu zaman karmaşık halde gelir; örneğin mutlulukla birlikte suçluluk, öfkeyle birlikte korku duyulabilir. Bu yüzden duygular arasındaki karmaşıklık ve değişiklikleri tanımlayabilme yeteneği gereklidir. Birey ancak bu sayede sevginin kıskançlığa, kaybetme korkusunun aşka, coşkunun pişmanlığa dönüştüğü gibi anları duyumsayabilir (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

1.7.1.4. Duyguları Yönetme

Duyguları yönetme yeteneği, kendinin ve başkalarının duygularını değiştirmeyi ifade eder (Cote ve diğerleri, 2010: 497).

Duygusal tepkiler ortaya çıktığı zaman hoş olup olmadığından bağımsız olarak hoş görülebilmelidir. Bir kişi ancak hislerini takip eder ve ilgilenirse onlar

hakkında bir şeyler öğrenebilir. Bu nedenle duyguları yönetme boyutu hislere açık olmakla başlar (Mayer ve Salovey, 1997: 14).

Bir çocuk büyürken, ailesi ona belirli duyguları ifade etmemesini öğretir: üzgün hissetse bile toplum içinde gülümsemesini, kızgınsa odasına gitmesini ister. Çocuk da gittikçe his ve davranış arasındaki bu ayrımı benimser, duyguların davranıştan ayrılabilceğini öğrenmeye başlar. Aileler kızgın olunca 10'a kadar saymak gibi temel duygu kontrol yöntemlerini öğretir. Sonuç olarak, çocuk gerektiği zamanlarda duygulara bağlanmayı veya onlardan kurtulmayı öğrenir (Mayer ve Salovey, 1997: 14).

Bir başkasına veya haksızlığa karşı öfke, durumun muhakeme edilmesinde yardımcı olabilir ancak bu duygunun zirvede hissedilmesi pek yardım sağlamayacaktır. Böyle zamanlarda duygusal olarak olgun birey geri çekilmeyi ve problemleri daha sakin birileriyle tartışmayı bilir. Böyle tecrübelerin sağladığı duygusal içgörü ve enerji, muhakeme sürecine uygulanabilir. Birey geliştikçe sürekli düşünme ortaya çıkar. “Bu his nasıl düşündüğümü etkiliyor” gibi ruh hali deneyimleri oluşur. Böyle düşünceler, hislerin basit algılanışının karşıtı olarak, duygusal cevapların bilinçli yansımalarıdır (Mayer ve Salovey, 1997: 14).

Bireyin kendisindeki ve diğer bireylerdeki duyguları düzenleyebilmesi için, duygulara açık kalabilmesi ve onları izleyebilmesi gerekir. Duygulara açık olmama durumunda hissettikleri ve gözlemledikleri, algılarına göre şekillendirdikleri bir duygusal gerçeklik olacaktır ve çoğu zaman görmek istediklerini algılayacaktır. Oysa bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gerekir. Bu da kolay bir iş değildir. Kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgilerini hayata geçirmesi büyük çaba ister (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

1.7.2. Goleman Modeli

New York Times Gazetesi'ne ve Popular Psychology Dergisi'ne yazılar yazan psikoloji doktoralı bir gazeteci-yazar olan Daniel Goleman, duygusal okur-yazarlık üzerine bir kitap yazmak üzere yaptığı araştırma ve incelemelerde Mayer ve Salovey'in yazılarından etkilenecek 1995'te beyin, duygular ve davranışlar üzerine

birçok ilginç bilgiyi bir araya topladığı “Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” kitabını yazmıştır (Beceren, 2012: 62-63).

Duygusal zekaya ilişkin farklı bir model ortaya koyan Goleman, izleyen yıllarda bu konudaki araştırmalarını ilerletmiş ve duygusal zekanın iş yaşamında kullanımının önemine yönelik bir kitap daha yazmıştır. Bu kitapta duygusal zekanın liderlikte kullanımına ilişkin bir model sunmuştur. Bu model ilerleyen bölümlerde daha detaylı incelenecektir.

Goleman; rasyonel ve duygusal olarak nitelendirilen, bireyin hayatta ne yapacağına birlikte karar veren ve yaşam boyu birbirlerine eşlik eden iki farklı çeşit zeka olduğu görüşünü savunmaktadır (Aysel, 2006: 89).

Goleman’ın geliştirdiği modelde duygusal zekaya ilişkin farkındalık, kendini yönetme, kendini harekete geçirme, empati ve sosyal beceriler olmak üzere beş farklı boyut ve bu boyutlar altında toplam 25 bileşen bulunmaktadır.

1.7.2.1. Farkındalık

Goleman’ın modelinde duygusal zekanın ilk boyutunu oluşturan farkındalık, bireyin gerektiği zaman gerçek duygularına ulaşmasını ifade eder. Eğer farkındalık olmazsa birey yaşadığı duyguları tanımlayamadığı gibi kontrol de edemez (Çakar ve Arbak, 2003: 88).

Kendini tanıma ve bir duyguyu oluştururken bunun farkına varabilme, duygusal zekanın temelini oluşturur. Duygularının farkında olan bireyler, yaşamlarını daha iyi idare ederken; kiminle evleneceğinden hangi işe gireceğine kadar, kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden emindirler (Ayhan, 2004: 309). Kendi değerlerinin, hedeflerinin ve duygularının karşısındaki bireyler üzerindeki etkisinin farkında olmak, kesin ve açık konuşmak, özgüvene sahip olmak, başarısızlığı itiraf edebilmek gibi nitelikler bu beceriye sahip bireylerde görülür (Berkman, 2004: 393).

Farkındalık boyutu üç farklı bileşenden oluşmaktadır (Goleman, 2000a: 80):

- **Duygusal Öz-farkındalık:** Kişinin kendi duygularını ve bunların iş performansına ve ilişkilere etkilerini tanıması, bilmesi olarak ifade edilmektedir.

- **Kendini Değerlendirme:** Kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini, sınırlılıklarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesi anlamına gelmektedir.
- **Özgüven:** Kişinin güçlü ve pozitif bir şekilde kendine değer vermesi ile ilgilidir.

Duygusal farkındalık, kendini değerlendirme ve özgüven yetilerine sahip olmak, bireylerin kendini ve duygusal zekalarını geliştirme yolunda ilk adımlarıdır. Bu yetilere sahip olmayan bireyler çevrelerindeki bireylerle iyi iletişim kuramaz, yaşamlarında hatalı kararlar alır ve sık sık başarısızlıklarla karşılaşır. Bu durum da ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir.

1.7.2.2. Kendini Yönetme/Öz-duygu Yönetimi

İkinci boyutu oluşturan kendini yönetme ya da öz-duygu yönetimi; kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesiyle ilgilidir. Burada yönetmekten anlaşılması gereken şey bastırmak değildir. Duyguları bastırmaya çalışmak sadece onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına sebep olur. Yapılması gereken şey, yaşanan duyguları kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır (Çakar ve Arbak, 2003: 88).

Duygularımızı yönetmek; sahip olduğumuz duyguların geniş yelpazesini kabul etmek ve onlarla başa çıkmayı öğrenmek demektir (Vries, 2007: 48). Kendini yatıştırabilen, yaşamın kötü sürprizleriyle karşılaştıktan sonra kendini toparlayabilen, kendine hakim olabilen, fevri davranışları zaptedebilen ve doyumunu erteleyebilen bireyler duygularını yönetebiliyor demektir (Bridge, 2003a: 14).

Duyguları uygun şekilde yönetme yeteneği, özbilinç temelinde gelişir. Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıktan kurtulma yeteneği bu beceri kapsamında değerlendirilir. Bu yeteneği zayıf olan bireyler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıklarında kendilerini daha kolay toparlayabilmektedir (Ayhan, 2004: 309-310).

Yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği, harekete geçmeden önce düşünme, güvenilirlik ve dürüstlük, belirsizliğe

karşı rahatlık ve değişime açıklık gibi özellikler bu beceriye sahip olanlarda görülür (Berkman, 2004: 393).

Kendini yönetme boyutu altı farklı bileşenden oluşmaktadır (Goleman, 2000a: 80):

- **Öz-kontrol:** Olumsuz duyguları ve dürtüleri kontrol altında tutmak.
- **Güvenilirlik:** Dürüstlüğü ve güvenilirliği sürdürmek.
- **Sorumluluk Sahibi Olmak:** Kendini ve sorumluluklarını yönetebilme becerisine sahip olmak.
- **Uyumluluk:** Değişen durumlarla ve engellerle başa çıkabilme becerisine sahip olmak.
- **Başarı Odaklılık:** Mükemmelliğin standardını yakalamak için çabalamak.
- **İnisiyatif:** Fırsatları değerlendirmek için hazır olmak.

Çalışma yaşamında aranan bu özelliklere sahip olan bireyler işe alınma ve terfi aşamalarında ön plana çıkar. Özellikle liderlerin tüm bu niteliklere sahip olması beklenmektedir. Kendini yönetemeyen bireyler başkalarını da yönetemez.

1.7.2.3. Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık boyutu üç farklı bileşenden oluşmaktadır (Goleman, 2000a: 80):

- **Empati:** Başkalarının duygularını ve bakış açılarını anlayabilmek ve onların endişeleriyle ve sorunlarıyla aktif olarak ilgilenmek.
- **Örgütsel Farkındalık:** Örgütsel yaşamın akışını okuyabilmek, karar ağları oluşturabilmek ve politikayı yönlendirebilmek.
- **Hizmete Yönelik Olmak:** Müşteri ihtiyaçlarını tanımak ve karşılamak.

Başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisi olarak ifade edilen (Ayhan, 2004: 311) empati, sosyal farkındalığın özünü oluşturur.

Daha kısa tanımlarsak empati; bireyin kendisini diğerlerinin yerine koyup onların duygularını anlayabilmesidir. Sempatiden farklı olarak empati karşı tarafa duyulan sevgi değil, yapılan tarafsız bir değerlendirmeyi ifade eder (Çakar ve Arbak, 2003: 88). Zaleznik'e (2004: 78) göre; empati yalnızca diğer bireylere dikkat

ayırmak değil, aynı zamanda duygusal işaretleri alma ve bir ilişki içinde anlamlandırma kapasitesidir. Başka birini “fazlasıyla etkilenmiş”, “yoğun arzu duyan”, “yılgınlığa düşmüş” veya “kendine söz veren” kişi olarak tanımlayan insanlar, diğer bireylerle ilişkilerinde kullanabilecekleri içsel bir algılayışa sahip görünmektedir.

Goleman’a göre (2000b: 172); empati en azından bir başkasının duygularını okuyabilmeyi gerektirir; daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirilmemiş endişe ve hislerini sezerek bunlara karşılık vermeyi kapsar. En üst düzeyde ise empati, başka bir bireyin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır.

Empati başka biriyle duygusal bir bağlantı olmasına rağmen üzüntü, suçluluk, acı çekmek veya zayıflık temelli değil, ortak bir ilişki geliştirme temellidir. Başkalarının düşüncelerini, hislerini, tepkilerini, endişelerini ve niyetlerini anlamak için bilişsel yetilerimizi durmak ve diğer bireyin bakış açısını düşünmek için kullanmamız gerekir (Garner, 2009: 85).

Çalışma hayatında karşılaşılan sorunların kaynağı büyük ölçüde “empatik anlayış” eksikliği olmaktadır. Kendi duygularını algılamada, hislerini ifade etmede, duygularını yönlendirebilmede ve başkalarının duygularını paylaşmada yaşanan yetersizlikler, çalışma hayatındaki pek çok sorunun temelini oluşturmaktadır (Atay, 2002: 354).

Başkalarının duygularını anlamak ve onları yönetebilmek ancak empati yapılması yoluyla gerçekleşebilir. Başkasını anlayabilmek ise onu önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer. Dinlediğimiz kişiyle hemfikir olmak da gerekmemektedir. Karşı tarafın, duygularını anladığımızı hissetmesi ve buna inanması yeterlidir (Ayhan, 2004: 311).

Dökmen’e göre empati kavramının üç temel unsuru şöyle sıralanmaktadır (aktaran Dağlı ve diğerleri, 2008: 28):

1. unsur: Empati kuracak birey, kendisini karşıdaki bireyin yerine koymalı, olayları onun bakış açısından görmelidir.

2. unsur: Bireyin empati kurabilmesi için, karşıdaki bireyin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekmektedir. Ancak sadece duygularını ya da

sadece düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir; duygusal ve bilişsel, bu iki temel bileşenin bir arada anlaşılması gereklidir.

3. unsur: Empati kuran bireyin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşısında bulunan kişiye de iletilmesi gereklidir. Birey, karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerini tam ve doğru olarak anlamış olsa da, anladığını ona bir şekilde bildirmezse, empati kurma süreci tamamlanmamış olacaktır.

Bireyin diğer bireylerle güçlü iletişim kurabilmesinde en önemli unsurlardan birisi empati becerisidir. Empati, kişisel gelişim ve duygusal zeka gelişiminin önemli bir parçasıdır. Empati yapamayan bireyler, iletişimde bulunduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini anlayamayacak, dolayısıyla onlarla anlaşamayacaktır. Anlaşamayan bireylerin bir arada bulunduğu ortamda ise sorunlar ve çatışmalar meydana gelecektir. Özellikle örgütlerde empati olmaksızın kurulan ilişkilerde birlikte çalışma ve ekip ruhu yetersiz kalacaktır. Önyargılı davranmadan karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlayıp bunu ona hissettirebilen bireylerin bulunduğu örgütler ise güçlü iletişim sayesinde ekip ruhuyla çalışarak daha kısa sürede dahi iyi performans ve verimli sonuçlar elde edebilecektir.

1.7.2.4. Sosyal Beceri

Dördüncü boyutu oluşturan sosyal beceri; bireyin diğer bireylerin hissettiği duyguların farkında olmasını, onların duygularını yönetebilmesini ve böylece onlarla sorunsuz olarak geçinebilmesini ifade eder (Çakar ve Arbak, 2003: 88-89). İlişkileri yürütmede ve şebekeler kurmada ustalık, ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneği, duygusal zekayı harekete geçiren özellikler olarak nitelendirilir. Değişime öncülük etmede etkinlik, inandırıcılık, ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık bu beceri ile gerçekleşir (Berkman, 2004: 393-394). Arabuluculuk, içtenlik, yapıcılık ve olumlu bağlar kurmak, sosyal becerilerin anahtarıdır (Bridge, 2003a: 16).

Sosyal becerileri kuvvetli olan bireyler insanlarla rahat iletişim kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, onları yönlendirebilen, organize edebilen ve tartışmaların üstesinden gelebilen bireylerdir, doğal liderlerdir, bir topluluğu hedeflerine doğru yönlendirebilen insanlardır (Ayhan, 2004: 312).

Sosyal beceri boyutu sekiz farklı bileşenden oluşmaktadır (Goleman, 2000: 80):

- **Vizyoner Liderlik:** Zorlayıcı bir vizyonla idareyi üzerine almak ve ilham vermek.
- **Etkilemek:** İkna edici bir dizi taktiği kullanmak.
- **Diğerlerini Geliştirmek:** Geribildirim ve rehberlik yardımıyla başkalarının yeteneklerini desteklemek.
- **İletişim:** Başkalarını dinlemek ve açık, inandırıcı ve iyi düzenlenmiş mesajlar göndermek.
- **Değişim Katalizörü:** İnsanları yeni fikirlere alıştırmak ve yeni bir yönde liderlik etmek.
- **Çatışma Yönetimi:** Anlaşmazlıkları azaltmak ve çözümler üretmek.
- **Bağlar Kurmak:** İlişkiler ağını geliştirmek ve sürdürmek.
- **Takım Çalışması ve İşbirliği:** Başkalarıyla işbirliği sağlamak ve takımlar kurmak.

1.7.3. Bar-On Modeli

Reuven Bar-On ve arkadaşlarına (2000: 1108) göre duygusal zeka, bireyin çevresel talep ve baskılarla etkili şekilde baş edebilme yeteneğini etkileyen, duygusal, kişisel ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizisidir.

Bar-On (2006: 14), "duygusal zeka" veya "sosyal zeka" kavramlarının yerine, "duygusal-sosyal zeka" kavramının kullanılmasının daha doğru olacağını belirtmiştir. Duygusal-sosyal zekanın bir dizi kişisel ve kişilerarası yetkinlikler ve becerilerden oluştuğunu ve etkili insan davranışının belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Ona göre duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak, kişisel, sosyal ve çevresel değişimi gerçekçi olarak yönetmek ve acil durum, problem çözme ve karar vermede esnek olabilmektir.

Bar-On modeli, kişisel ve kişilerarası yeteneklere dayalı bir modeldir. Kişisel yetenek, kişinin kendini bilmesi, duygu ve düşüncelerini yıkıcı olmayan şekilde ifade edebilmesini kapsar. Kişilerarası yetenek ise, başkalarının duygularını ve

gereksinimlerini fark edebilmesi ve buna dayalı olarak tatmin edici ilişkiler kurabilmesini ifade eder (Çay, 2009: 44).

Bar-On, modelin unsurlarının zamanla gelişip değişebileceğini, eğitim ve gelişim programlarıyla geliştirilebileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca modelin performansın kendisinden çok performans potansiyeliyle ilgili olduğunu belirtmiştir. (Gardner ve Stough, 2001: 69). Bar-On'un modeli beş ana başlık ve 15 alt bileşenden oluşmaktadır.

1.7.3.1. Kişisel Yetenekler

Kişisel yetenekler, kişinin yaşamıyla ilgili hislerini içeren; kendisini, duygularını anlaması, duygu ve düşüncelerini ifade edebilme yeteneğidir (Çay, 2009: 45). Beş bileşeni aşağıda verilmiştir (Beceren, 2012: 72):

- **Duygusal Farkındalık:** Bireyin kendi duygularını bilmesi, tanıması ve birbirinden ayırt edebilmesidir.
- **İç Bakış:** Bireyin kendisinin farkında olması, kendini anlaması, kabul etmesi ve kendine saygı duymasıdır.
- **Kendine Güven:** Duyguları, düşünceleri ve inançları kırııcı olmadan ifade edebilmektir.
- **Bağımsızlık:** Düşüncede ve eylemde bireyin kendini yönetme ve kontrol etme yeteneğidir.
- **İç Aktivasyon:** Bireyin potansiyel yeteneklerini gerçekleştirebilmesidir.

1.7.3.2. Kişilerarası Yetenekler

Kişilerarası yetenekler, kişilerarası beceriye sahip olma, başkalarıyla tatmin edici ilişkiler kurma, sürdürme ve başkalarının duygularını yönetme yeteneğidir (Çay, 2009: 45). Üç bileşeni aşağıda verilmiştir (Beceren, 2012: 72):

- **Empati:** Başkalarının duygularının farkında olma, anlama ve takdir etme yetisidir. İnsanların neyi neden yaptığına ilişkin hassas davranmayı ifade eder.

- **Sosyal Sorumluluk:** Toplumsal olaylara karşı sosyal sorumluluğu hissederek davranmak ve sosyal grup içinde yapıcı ve işbirlikçi olmaktır.
- **Kişilerarası İlişkiler:** Duygusal yakınlık, samimiyet, etkilenme ve etkileme ile karakterize olan karşılıklı tatminkar ilişkiler kurma ve sürdürme yetisidir.

1.7.3.3. Uyum Yeteneği

Uyum yeteneği, çevrenin istek ve baskılarıyla başa çıkabilme, içinde bulunulan durumu anlamaya çalışma, değişen durumlara bağlı olarak kişinin duygularını değiştirebilme, kişisel ve kişilerarası problemleri çözebilme yeteneğidir (Çay, 2009: 45). Üç bileşeni aşağıda verilmiştir (Beceren, 2012: 73):

- **Gerçekliği Test Etmek:** Duygusal olarak yaşanmış olanla subjektif olarak var olan arasındaki farkı anlama yetisidir.
- **Esneklik:** Birinin duygularını, düşüncelerini ve inançlarını değişen durumlara ve şartlara göre ayarlayabilme yetisidir.
- **Problem Çözme:** Sorunları belirleme, tanımlama ve etkili çözümler bulma yetisidir.

1.7.3.4. Stres Yönetimi

Stres yönetimi, bireyin stresini etkin yönetmesini içeren, stresle baş etme ve güçlü duyguları kontrol edebilme, karışık durumlarda sakinliğini koruma ve ani tepkileri kontrol altına alma becerisidir (Çay, 2009: 45). İki bileşeni aşağıda verilmiştir (Beceren, 2012: 73):

- **Stres Toleransı:** Stresle aktif ve pozitif olarak başa çıkabilme yetisidir.
- **Dürtü Kontrolü:** Karşımızdakinin duygularını düzenleme ve bir baskıya karşı koyabilme, erteleyebilme yetisidir.

1.7.3.5. Genel Ruh Hali

Genel ruh hali, kişinin yaşamından hoşnut olmasına ilişkin yeteneğidir (Çay, 2009: 45). İki bileşeni aşağıda verilmiştir (Beceren, 2012: 75):

- **İyimserlik:** Hayata parlak tarafından bakabilme ve zor durumlarda bile pozitif tavır sergileyebilme yetisidir.
- **Mutluluk:** Bireyin kendisiyle ve başkalarıyla mutlu olabilmesi, hayattan zevk alabilmesi ve eğlenebilmesidir.

Vries'e (2007: 49-54) göre; duygusal zekayı oluşturan en önemli üç alt beceri can kulağıyla dinleme, sözel olmayan iletişimi kullanma ve duyguların geniş yelpazesini anlayabilmedir:

- Can kulağıyla dinleme; tam dikkat vererek dinlemek ve kişinin söylemek istediği, hatta söylememeyi tercih ettiği şeylerin tam anlamını belirlemeye çalışmaktır. Can kulağıyla dinleyenler söylenenlere tam olarak katılır, zaman zaman söylenenleri tekrarlayarak ve sorular sorarak doğru anladıklarından emin olmak ister ve geri bildirimde bulunurlar.
- Sözel olmayan iletişimi kullanma; beden dilini gerektiği gibi kullanma ve başkalarının beden diline dikkat vermeyi ifade eder. Yüz ifadeleri ve jestler iletişim sürecinde etkin rol oynar. İnce hareketler neredeyse bilinçdışı bir biçimde yorumlanır. Bu yüzden sözel olmayan iletişime dikkat vermek, duygusal zeka denkleminin önemli bir parçasını oluşturur.
- Duyguların geniş yelpazesini anlamak; duygusal durumların olumlu ya da olumsuz yanlarını ve bu duyguların iyi ve kötü etkilerini anlamayı ifade eder. duyguların olumlu etkilerini maksimize etmek ve olumsuz etkilerini minimize etmek için, duyguları fark etmede ve onları yapıcı bir biçimde ifade etmede ustalaşmak gerekir.

1.7.4. Cooper ve Sawaf Modeli: Liderlikte Duygusal Zekanın Köşe Taşları

Cooper ve Sawaf, duygusal zekayı yönetim ve organizasyon açısından ele almış, liderlikte duygusal zekanın kullanımına yönelik bir model oluşturmuşlardır. "Liderlikte Duygusal Zeka" isimli kitaplarında açıklanan bu modele göre duygusal zekanın dört köşe taşı ve bunların dörder alt boyutu vardır. Bu köşe taşları ve alt boyutları şu şekildedir:

1.7.4.1. Duyguları Öğrenmek

Duyguları öğrenmek, duygusal bilgiyi okumak, duygusal zekanın alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşır. Bu ilk köşe taşının duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi olarak anılan dört boyutu aşağıdaki gibidir (Cooper ve Sawaf, 2000: 3-65).

- **Duygusal Dürüstlük:** Daha gerçekçi ve güvenilir olmayı ifade eder. Bu boyut genellikle, duygusal zekanın sezgilerle bağlantılı olarak ortaya çıkardığı içsel gerçeği dinlemeyi ve onunla uyum içinde hareket etmeyi gerektirir.
- **Duygusal Enerji:** Günlük enerji ve gerilim düzeyini anlamayı ve etkin bir şekilde yönlendirmeyi ifade eder. Enerji ve gerilim düzeyi kontrol edilemezse dikkati birine veya bir şeye verme yetisi kaybedilir. Bu da hem duygusal zekayı azaltır hem yakın ilişkilere zarar verir.
- **Duygusal Geribildirim:** Duyguların kişiye verdiği bilgiyi veya değerlendirmeyi dinlemeyi ifade eder. Duyguları inkar edip küçümsemek yerine kabul edip hissetmeyi ve duygusal enerjiyi uygun ve yapıcı bir karşılık olarak yönlendirmeyi gerektirir. Diğer bir deyişle duyguyu hissetmeyi, mesajını ve anlamını düşünmeyi, uygun bir enerji ve hareketle ona karşılık vermeyi içerir.
- **Pratik Sezgi:** Bir problemin varlığını hissetmek, bir proje veya işlem karşısında duygular beslemek ve iç duyguya güvenmektir. Sezgilerin kullanımı empati yapmaya da yardımcı olur. Empati olmadan insan duyguları ve dolayısıyla o duyguları yaşayan insan göz ardı edilmiş olur. Güven yaratmak, ilişkileri ve toplumları bir arada tutmak için empati ve şefkat gereklidir.

1.7.4.2. Duygusal Zindelik

Duygusal zindelik, güven ve inanılabilirliği geliştirerek duyguları tanıma yetisini pratiğe dönüştürür. Ayrıca gayret ve esnekliği geliştirir; zorluklara ve değişikliklere

karşı yapıcı bir güç oluşturarak dayanıklılığın artmasını sağlar. Başka bir ifadeyle söylenecek olursa kendini dinlemeye ve diyaloga daha fazla önem vermeye değişime ve yaratıcı riske karşı güven ve açıklık ortamı oluşturmaya yardım eder. Bu ikinci köşe taşının öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk ve esneklik olarak adlandırılan boyutlarının açıklamaları ise şu şekildedir (Cooper ve Sawaf, 2000: 85-164):

- **Öz Varlık:** Bireyin temel duygusal gerçeğini, ne için yaşadığını, ne düşündüğünü ve neye inandığını ifade eden güç alanıdır. Sorular sorma ve açık ve dürüst bir şekilde iç dünyayı yansıtan diyaloglar aracılığıyla etkin iletişim ve ilişkiler kurmayı içerir.
- **Güven Çemberi:** Güven, kendine değer verme duygusu ile başlayan ve zaman içinde dışa doğru uzanarak çevredeki herkesle temas eden duygusal bir güçtür. Güvenilirlik; dürüstlük, makul ölçülerde açıklık ve inanılabilirlik temelinde oluşur. Bireyin çevresindekilere ve kendisine olan güveni arttıkça yaratıcı, etkili ve başarılı olma şansı da artar.
- **Yapıcı Hoşnutsuzluk:** Hoşnutsuzluk bozucu bir etkiye sahip olmasına rağmen, derin bir güven yaratmak ve iletişim kurmak için gereken yaratıcı fikirlerin ve imkanların kaynağıdır. Saygı ve güveni artırmak, direnme ve eleştiri karşısında açık davranmak, yenilik yaratan tartışmaları tercih etmek yapıcı hoşnutsuzluk kapsamındadır.
- **Esneklik ve Yenilenme:** Karşılaşılan zorluk ve olumsuz değişimlere içgüdüler, sezgiler ve hayallerle karşı koyarak iyimserlikle kendini toparlama ve uyumlulukla geleceği yeniden şekillendirmeyi ifade eder.

1.7.4.3. Duygusal Derinlik

Üçüncü köşe taşını oluşturan duygusal derinlik, yüzeyde yaşananların ötesinde derinlerde neler olup bittiğini anlamak ve vicdanın sesini dinleyerek hareket etmek üzerinedir. Dört alt boyutu ise şu şekildedir (Cooper ve Sawaf, 2000: 183-249):

- **Özgün Potansiyel ve Amaç:** Bireyin derinlerde kendisi için önemli olan şeyleri bulması ve onlarla hareket etmesini ifade eder. Böylece davranış ve

seçimler bu yönde Őekillenecektir, kısa zamanda yeni stratejiler oluşturularak anlamlı başarılar elde edilecektir.

- **AdanmıŐlık:** Bireyin amacına ulaşmak için yeteneğini kullanmasını sağlayan igdsel motivasyondur. Duygular yükselir ve bireyi motive ederek kendini adanmıŐ hissetmesini sağlarlar. Bu iten gelen dürtü, herhangi bir zekanın ya da stratejinin başarıyla uygulanmasında esastır. Cesaret, kendini ve başkalarını en iyisini yapma konusunda sorumlu tutma, sorumluluk ve aktif bir vicdanla çalışmayı gerektirir.
- **Dürüstlüğü YaŐamak:** Drstlik, duygusal samimiyetin geniŐlemesi ve derinleŐmesidir. Dürüstlüğü yaŐamak ise onu methetme ve savunmanın ötesinde onu işler hale somak, uygulamada dürüst olmaktır. Bütün sorumluluğu kabul etmeyi, açık ve net bir Şekilde iletişim kurmayı, sözlerini tutmak, gizli gündemlerden kaçınmayı ve sadece aklında değil, kalbinde de tutarlı bir Şekilde kendiyle dürüst olmayı bilmeyi içerir.
- **Yetki Olmadan Etki:** Yönlendirme veya otoriteden bağımsız olarak doğrudan etkilemedir. Mantığa veya teknik analize dayanmaktan ziyade algılama, öğrenme, ilişkilendirme, yenilikler yaratma, öncelikleri belirleme ve duygusal potansiyeli hesaba katarak davranmakla ilgilidir.

1.7.4.4. Duygusal Simya

Simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi daha değerli hale dönüştürme gücü veya iŐlemidir. Duygusal simya ise duygusal zekanın önsezisel uygulamaları aracılığıyla güçlendirilmiŐ bir farkında olma duygusunu ifade eder. Geleceği yaratmak için çözüm üretme, zgn olma, değişim ve ne çıkma yeteneklerini geliştirir. Bu son köşe taşını oluşturan sezgisel akıŐ, dŐncesel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak olarak adlandırılan dört önemli boyut vardır. Bu boyutların açıklamaları ise Şu Şekildedir (Cooper ve Sawaf, 2000: 287-354):

- **Sezgisel AkıŐ:** nsezi, mantığın bilinçli kullanımı olmaksızın doğrudan bilmektir. Sezgisel akıŐ, yani sezgileri çalıŐtırmak, yaratıcı sürecin, problem

çözmenin ve karar vermenin kilit noktasını oluşturur ve bireye daha yüksek bir kendine değer verme ve tatmin olma duygusu verir.

- **Düşüncesel Zaman Değişimi:** Zaman içerisinde belli bir noktayı bütünüyle yaşama ve o zaman süresince canlandırılan bağlantıları ve duyguları önsezisel bir şekilde kavrama konusundaki yetenekle ilgilidir. Bu şekilde geleceği hissetme, yeni fırsatlara duyarlı olma, geçmiş tecrübe ve alınan derslerin farkında olma ve bütün dikkati şuna verme mümkün olur. Böylece birey, daha esnek ve içinde bulunduğu şartlara daha uyumlu hale gelir, yenilikleri daha gönüllü şekilde yapar.
- **Fırsatı Sezinlemek:** Beş duyuya ek olarak önsezisel altıncı hissi ve insan algılamasının ve zekasının ulaşılabilceği her boyutu kapsayarak farkında olmak ve mümkün olduğu kadar uzağa gidebilmekle ilgilidir. Bu şekilde şimdiki zamana tamamen dikkati verebilmenin yanı sıra bunun ötesi de hissedilebilir.
- **Geleceği Yaratmak:** Varsayımları sorgulayıp derinlerdeki risk ve sınırlamaları algılamak ve çoğu durumda bunları aşarak onunla mücadele etmek, yaratıcı risk almaya cesaret etmek, kendinin ve başkalarının hata yapmasına ve yeni bölgeler araştırmasına izin vermek yoluyla geleceğin aktif bir şekilde tutkuyla yaratılmasını sağlamaktır.

1.8. DUYGUSAL ZEKANIN ÖLÇÜMÜ

Duygusal zekayı ölçmek için farklı araştırmacılar farklı ölçekler geliştirmişlerdir. Bu ölçeklerden en sık kullanılanlar duygusal yeterlik envanteri (ECI), Bar-On duygusal katsayı envanteri (EQ-i), çok etkenli duygusal zeka ölçeği (MEIS) ve Mayer-Salovey-Caruso duygusal zeka testi 2. versiyonu (MSCEIT V.2)dur.

Duygusal Yeterlik Envanteri (Emotional Competence Inventory-ECI):

Boyatzis, Goleman ve arkadaşları tarafından geliştirilen ECI ölçeği, duygusal becerileri ve pozitif sosyal davranışları değerlendirmektedir. 110 maddeden oluşmakta ve öz-farkındalık (self-awareness), toplumsal bilinç (social awareness), kendini yönetim (self-management) ve toplumsal beceriler (social skills) olmak üzere

4 grup halinde bölünebilen 20 yeterliliği ölçmektedir. Ayrıca kendini değerlendirme (self-ratings), akran değerlendirme (peer ratings) ve danışman değerlendirmeyi (supervisor ratings) içeren 360 derece değerlendirme tekniklerine sahiptir (Boyatzis ve diğerlerinden aktaran Otacıoğlu, 2009: 334).

Bar-On Duygusal Katsayı Envanteri (Bar-On Emotional Quotient Inventory-EQ-i): EQ-i duygusal-sosyal zekanın tahminini sağlayan bir öz-rapor ölçüsüdür. 133 kısa ifadeden oluşur. 17 yaş ve üzerindeki kişiler için uygundur ve yaklaşık 40 dakikada tamamlanır. Bu ölçek 5 yeterliliği ölçmektedir: kişiye dönük (intrapersonal), kişilerarası (interpersonal), uyum sağlayabilme (adaptability), genel ruh hali (general mood), stres yönetimi (stress management) (Bar-On, 2006: 15).

Çok Etkenli Duygusal Zeka Ölçeği (Multifactor Emotional Intelligence Scale-MEIS) ve Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi ve 2. Versiyonu (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test Version 2- MSCEIT V.2): Mayer ve grubu ilk olarak çok faktörlü duygusal zeka ölçeği olan MEIS'i, geliştirmişlerdir fakat düşük güvenilirlik seviyesi ve puanlandırma süreçlerinde sorunlar içerdiğinden dolayı Mayer-Salovey-Caruso bu ölçeği güncelleyerek duygusal zeka testini (MSCEIT) geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin en güncel hali 2. versiyon olan V.2 dir. (Mayer ve diğerlerinden aktaran Otacıoğlu, 2009: 336).

Çok Etkenli Duygusal Zeka Ölçeği (MEIS), 401 maddeden oluşmaktadır ve algılama (perception), benzetme (assimilation), anlama (understanding) ve duyguları yönetme (managing emotions) olmak üzere 4 alt ölçeğe sahiptir. MEIS bir yetenek testidir ve doğru cevapları belirleyebilmek üzere hedef, anlaşma ve uzman puanlama gibi yaklaşımlar mevcuttur. Hedef puanlama (Target scoring), bireye soru sorarak doğru cevabı belirlemeyi içermektedir. Oybirliği-ortak karar puanlaması (Consensus scoring), yüzlerce kişinin görüşlerinin bir havuzda toplanarak doğru cevabın bulunmasını içermektedir. Uzman puanlama (Expert scoring), uzmanlara ait duygu ve görüşleri bir havuzda toplayarak doğru cevabı bulmayı içermektedir. Geleneksel bilişsel yetenek alan testlerinde kullanılan yöntemlere en çok benzerlik gösteren yaklaşım uzman puanlamadır (Mayer ve diğerlerinden aktaran Otacıoğlu, 2009: 336-337).

Mayer Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT), kağıt üzerinde veya bilgisayarda yaklaşık 40 dakikada cevaplanabilen bir testtir. Duygusal zekanın

duyguları algılama (perceiving emotions), duyguları kullanma (using emotions), duyguları anlama (understanding emotions) ve duyguları yönetme (managing emotions) olmak üzere dört boyutunu ve toplam duygusal zeka skorunu ölçmektedir. (Salovey ve Grewal, 2005: 282). Duyguları algılamaya yönelik yüzlerdeki ve resimlerdeki duyguları tanımlama; duyguları kullanmaya yönelik duygudurumun düşünmeye nasıl etki ettiği, hislerle düşünceleri ilişkilendirme; duyguları anlamaya yönelik insanların duygusal tepkilerini tahmin edebilme; duyguları yönetmeye yönelik ise duygu ve düşüncüyü birleştirerek etkili kararlar verme yönünde sorular içermektedir (Mayer ve diğerleri, 2004: 200).

Mayer Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testinin 2.Versiyonu/V.2 (MSCEIT), 141 maddeden oluşmakta ve duygusal zekanın yine ilk versiyonda geçen 4 boyutunu ölçmektedir. Bu yöntem önceki versiyonla aynıdır. Farklı olarak, katılımcıların puanlarının her biri uzman bir grup tarafından oluşturulan orantılı cevaplama kriterine göre değerlendirilir (Mayer ve diğerleri, 2003: 99-100).

MSCEIT V.2, ilk versiyona göre daha kısa sürede ve kolay uygulanabilir olup, tüm boyutlar için hem oybirliği-ortak karar (consensus) hem de uzmanlık (expert score) puanlarını sağlamaktadır (Mayer ve diğerlerinden aktaran Otacıoğlu, 2009: 337-338).

Duygusal zeka ölçümleri genel olarak yeterli seviyede iç tutarlılık güvenilirliğine sahiptir. Geçerlilik kanıtları ise, güvenilirlik kanıtlarının arkasında kalmıştır. Duygusal zeka ölçümleri için içerik güvenilirlik belgeleri yetersizdir çünkü birçok ölçüm için teorik gelişme belirsizdir ve ölçümlerin içerikleri çok farklılık göstermektedir (Otacıoğlu, 2009: 340).

Bu testler yeni olduğu için kesin olmamakla birlikte, değişik araştırmalarda daha yüksek duygusal zekaya sahip olmanın okul çocuklarında daha az saldırganlıkla, gençlerde daha az sigara ve alkol tüketmeyle ve iş yaşamında çalışanlar arasında daha verimli performansla ilgili olduğu tespit edilmiştir (Oatley, 2004: 149).

1.9. DUYGUSAL ZEKANIN BİLİŞSEL ZEKADAN FARKI

Yapılan araştırmalar kalıtımın zeka gelişmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Zeka, yaşamın ilk on yılında büyük bir gelişme kaydeder. Başlangıçta davranışı birkaç refleksten oluşan insan, 2 yaşından sonra kendi başına yürüyebilen, konuşabilen, bazı basit problemleri çözebilen, neden sonuç ilişkisi kurabilen, basit planlamalar yapabilen, hatırlayabilen bir birey hale gelir. 12 yaşından sonra zekanın hızında azalma olsa da 14-18 yaşlarına kadar gelişmeye devam eder ve 30 yaşa kadar bu düzeyde kalır (<http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir>; Erişim: 26.01.2014). Duygusal zekanın ise bilişsel zekada olduğu gibi kalıtsal olarak nesilden nesile aktarıldığını gösteren bir bulguya rastlanmamıştır. Dolayısıyla duygusal zekanın gelişimi çocukluk dönemiyle sınırlı değildir ve insanların yaşları ilerledikçe duygusal zekaları da gelişir. Ayrıca eğitim düzeylerinin yükselmesiyle duygusal zekalarının artması doğru orantılıdır (Delice ve Günbeyi, 2013: 212).

Tuğrul'a (1999: 16-17) göre; duygusal zekanın gelişiminde yaş, aile ortamı ve cinsiyet faktörleri önemlidir. Duygusal zeka bebeklikten itibaren gelişmeye başlar ve aile ortamında anne-babanın çocuklarına doğrudan söyledikleri ve yaptıklarının yanı sıra kendi hislerini ifade edişleri ve aralarındaki etkileşim modeliyle şekillenir. Kız çocuklarının duygularını ifade etmesine daha çok olanak verildiği için kızlar duygularını açıklama ve başkalarının duygularını anlamada daha çabuk ustalaşır. Duygularını ifade etmek için teşvik görmeyen erkek çocuklar ise hem kendi hem de başkalarının duygularını anlamada zorluk çekmektedirler.

Araştırmalar, duygusal zekanın yaşla birlikte artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Yaşam deneyimleri, insanları belli bir olgunluğa ulaştırmaktadır. Dolayısıyla duygusal zeka için olgunluk ifadesinin kullanılması mümkündür (Aysel, 2006: 93). Duygusal yetenekler deneme yanılma yöntemiyle kısmen geliştirilebilir. Duygusal açıdan zeki bireyler geçmişte değişik duygu yönetimi stratejileri uygulamıştır, duygular üzerindeki farklı etkilerini gözlemlemiştir ve hangi stratejilerin daha etkili olduğunu öğrenmiştir. Böylece en etkili stratejileri seçip uygulayarak diğer bireylerin duygularını etkilemeyi de başarabilirler (Cote ve diğerleri, 2010: 498).

Kaya'ya göre; insan beyni, psikosibernetikçiler tarafından iki bölüm olarak sınıflandırılmıştır. Birinci bölüm; konuşma, okuma, düşünme, yargılama gibi bilişsel yetenekleri organize eden “korteks”tir. Beyin hücrelerinin %28'i bu bölümde yer alır. İkinci bölüm ise beyaz hücrelerden oluşan “amigdale” veya “alt beyin”dir. Bu bölümde beyin hücrelerinin %72'si bulunmakta olup, tüm duygusal ve sosyal yetenekler burada organize edilmektedir. 20. yüzyılın sonlarına kadar beynin bu ikinci bölümü ihmal edilmiş ve sadece bilişsel zeka üzerinde durulmuştur. Oysa evrim sürecinde insan ayrıcalığı, büyük ölçüde duyguların eseridir. Bu ayrıma, ister bireyin iki zihni var, biri düşünüyor, diğeri hissediyor denilsin; ister biri kafa diğeri kalp denilsin, sonuç değişmeyecektir. İnsan beyninde duygu ve akıl yarı bağımsız yetilerdir. Her ikisi de beyindeki farklı ama birbiriyle bağlantılı snaptik devrelerin işleyişini yansıtır. Önemli olan bu iki yetinin birlikte kullanılmasıdır. Bilişsel zeka ve duygusal zeka birbirinin alternatifi değildir; aykırı olarak değil, işbirliği içinde çalışır (aktaran Ülker, 2008: 75-76).

Bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zeka (EQ) karşılaştırılırsa; IQ'nun bireyin bilgi bankası olduğu söylenebilir. Hafıza, kelime haznesi ve görsel beyin koordinasyonunu ifade eder. EQ ise daha çok karakter ve duygusal yan ile ilgilidir. Araştırmalara göre iş başarısında IQ %1 ila 20 arasında başarı getirirken, EQ derecesi yüksek olan bireylerde bu oran %27 ila 45 arasındadır (Stein ve Book'dan aktaran Ülker, 2008: 75-76).

Bilişsel zeka beyin gücü iken duygusal zeka, duygusal kontrol gücüdür (Clawson, 2003: 112). Duygusal zeka akıl ve kalbin uyum içinde olmasıdır. Bireyin işe alınması için bilişsel zeka (IQ) gereklidir, ancak kariyerinde ilerlemesi önemli ölçüde duygusal zekaya (EQ) bağlıdır (Geçikli, 2012: 22).

Ayhan'a (2004: 309) göre duygusal zeka bir meta yetenektir; ham zeka ve mevcut olan diğer yeteneklerimizi ne derece iyi kullanabileceğimizin belirleyicisidir. Bilişsel zeka ise, tanımı kısıtlı dil ve matematik becerilerinin etkisi altındadır; bireyin ancak bir öğrenci ve öğretim üyesi olarak başarısını gösterir. Hayat yolu akademik yaşamdan ayrıldıkça bu tahmin yeteneği de zayıflar.

Duygusal zeka becerileri, bilişsel becerilerle sinerji halindedir. Üstün performans gösteren bireyler her ikisine de sahiptir. İş ne kadar karmaşıksa, duygusal zeka o kadar önemli hale gelir. Bu yetilerdeki eksiklik, bireyin sahip olabileceği

teknik uzmanlık ya da üstün zekanın kullanımını engelleyebilir (Goleman, 2000b: 33). Teknik beceri ve zekanın etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yüksek duygusal zeka seviyesine sahip olmak gereklidir.

1.10. DUYGUSAL ZEKANIN İŞ HAYATINDAKİ ÖNEMİ

Duygusal zeka kavramı, bireylerin yaşamlarındaki başarıyı büyük ölçüde etkileyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. Burada “başarı” sözü ile kastedilen yalnızca statü, kariyer veya zenginlik değil; aynı zamanda bireyin kendisini iyi hissetmesi, başkalarıyla ilişkileri, yaşamdan keyif alıp almadığı, yaşamın niteliğinden memnun olup olmadığı gibi faktörlerdir (Doğan’dan aktaran Dağlı ve diğerleri, 2008: 25).

Klasik yönetim kuramlarının çoğunun merkezinde, insanların kendilerini nasıl yönettikleri ve çevreleriyle nasıl ilişki kurdukları yer alır. Duygusal zekanın tam olarak ne kadarının başarı için önem taşıdığı ise son yıllarda netleşmeye başlamıştır. Yapılan araştırmaların bulguları duygusal zekanın işbaşında mükemmelliği yakalamakta üstün bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Goleman, 2000b: 12).

Günümüzde başarının artırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması ve bunların sonucunda müşteri memnuniyetinin elde edilebilmesi için sadece yüksek bilişsel zekaya sahip, teknik becerileri gelişmiş çalışanların varlığı yeterli değildir. Bunların yanısıra duygularının farkında olan, onları kontrol edebilen ve başkalarının duygularını anlayabilen, yani duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek çalışanların varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece ilişkiler ve iletişim daha etkin hale getirilebilir, takım ruhu oluşturularak performans artırılabilir, daha huzurlu bir çalışma ortamı yaratılabilir ve bunların sonucunda da kazanç elde edilebilir (Doğan ve Demiral, 2007: 210). Cacioppo ve Gardner’a göre, duygusal zeka, bireyin sadece özel yaşamındaki değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede geleneksel olarak bilişsel zeka kadar önemlidir (aktaran Acar, 2002: 54).

Duygusal zeka konusunda eksikleri bulunan birçok kişinin zirveye ulaşmış olması, örgütsel yaşamın uzun süredir olagelen bir gerçekliğidir. Ancak iş karmaşıklıkla işbirliği gerektirdikçe, insanların takım halinde en iyi çalışabildiği,

esnek, ekiplerin ve müşteriye yönelimin ön planda olduğu şirketler rekabet üstünlüğü kazanmışlardır ve bu duygusal yeterlilikler dünyanın her yerinde mükemmellik için aranan şart haline gelmeye başlamıştır (Goleman, 2000b: 41).

Duygusal zekanın artan önemi, girişimcilikle ve üstün performansla doğrudan ilişkisi örgütleri, var olan çalışanlarının duygusal zekalarını artırmaya; yeni alacakları elamanları da duygusal zekası yüksek kişilerden seçmeye yöneltmektedir (Zampetakis ve diğerlerinden aktaran Güllüce ve İşcan, 2010: 11).

Duygusal zeka, bireylerin günlük yaşamlarının ötesinde çalışma hayatlarındaki başarılarını ölçebilen, performanslarını arttıran/azaltan, yöneticilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesine katkı sağlayan, örgüt içi iletişimin ve etkileşimin gelişmesi ve etkinliğini sağlayan önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Petrides ve Furnham'dan aktaran Arıcıoğlu, 2002: 29).

Her meslekten on binlerce çalışan üzerinde yapılan araştırmalar, işinde yıldızlaşan bireylere özgü nitelikleri diğerlerinden kesin bir şekilde ayırt etmektedir. Ayrıca iş hayatında, özellikle liderlikte mükemmellik için gereken niteliklerin büyük bir kısmının insanların duygusal yetileri olduğu da bulgulanmaktadır (Goleman, 2000b: 9).

Goleman (1998: 84), 188 şirketin yeterlilik modelini analiz ettiği bir çalışmada teknik beceriler, bilişsel zeka ve duygusal zeka oranlarını kıyasladığında, mükemmel performans için duygusal zekanın tüm iş kademelerinde diğerlerinden daha önemli olduğu, ayrıca daha yüksek kademelerde teknik beceriler önemsizleşirken duygusal zekanın artan bir öneme sahip olduğunu tespit etmiştir.

Çalışma hayatında gerçekleştirilen liderlik, motivasyon, grup çalışması, kurumsal iletişim gibi birçok yönetsel ve örgütsel etkinliğin, örgütlerdeki duygusal zeka uygulamaları sonucunda arttığı istatistiksel olarak kanıtlanmıştır (Cherniss'den aktaran Arıcıoğlu, 2002: 29).

Örgütteki iletişimin yanı sıra gerginlik gibi olumsuz faktörleri ortadan kaldıracabilecek planlama ve pozitif çalışma önerileri, duyguları öğrenme ve buna göre hareket etme yetenekleri, yöneticilerin sahip olması gereken önemli unsurlardır. Bu bağlamda değişim ile baş edebilme ve değişime uyum sağlama, kontrollü hareket ederek karar verme sürecinde tutarlı davranma özelliklerine sahip olabilmek gibi

önemli faktörlerin, duygusal zeka yardımıyla kazanılabildiği bilinmektedir (Weisinger'den aktaran Arıcıoğlu, 2002: 29).

Yüksek duygusal zekaya sahip olan bireyler, aile ve sosyal çevrelerinde iyi ilişkiler kurabilen, başarıya daha kolay ve çabuk ulaşabilen, daha çok üreten, işyerinde astları ve üstleri tarafından sevilen, kariyerinde daha hızlı yükselebilen bireylerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 209-210). Ayrıca yüksek duygusal zekaya sahip olmak daha doğru karar almayı sağlar, başkalarıyla etkileşimde daha çok gerçekçiliğe katkıda bulunur ve ilişkilerde hayal kırıklığı yaşanmasının önüne geçer (Vries, 2007: 56).

Ashforth ve Humphrey; duyguların örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu sebeple de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bolton'a göre; çağdaş örgütlerde duygular daha fazla önemslenmekte, çalışanlar ve yöneticiler duygularını yönetmeye ve kontrol etmeye yönelmektedir (aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 15).

Yönetimde duygusal zekayı etkin kılmak ve duyguların yönetiminde başarılı olmak ve için bazı ilke ve önerileri uygulamak gereklidir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kılıçarslan'dan aktaran Çay, 2009: 53-54):

- Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir örgütsel yapı kurmak ve uygun süreçleri oluşturmak.
- Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturmak.
- Etkili iletişimi sağlamak, organizasyonun tüm basamaklarında, çalışanlar arasında dürüst, açık ve etkili iletişimi özendirmek.
- Çalışanlara, onları zorlayacak büyük bir resim ve vizyon sunmak.
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratmak.
- Başarıyı yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirmek, kutlamak ve ödüllendirmek

Önceleri bilişsel zekanın, etkili liderlik için önemli bir öncü olduğu düşünülmüş, zeki insanların endüstride, uluslarda ve enstitülerde en iyi lider potansiyeline sahip olduğu düşünülmüştür (Claws, 2003: 110). Ancak McClelland (1973: 2), okulda düşük notlar alan kişilerin, kariyer yaşamlarında yüksek notlar alan

kişiler kadar, hatta onlardan daha başarılı olabildiğini fark etmiş, bu durumun bilişsel zekadan çok sahip olunan yetilerin bir sonucu olduğunu ifade etmiştir.

Günümüz koşullarındaki iş dünyası, iş yapmak için gereken mesleki ve teknik bilgilerin iş başarısında yetersiz kaldığı, duygusal zekanın da performansa olumlu katkısının bulunduğu yönünde bir görüşe sahiptir. Kendimizi ve kişilerarası ilişkileri idare etme tarzımızı ortaya koyan duygusal zekanın etkin kullanımı sayesinde hem sosyal hayatta hem de iş hayatında daha fazla başarı elde etmek ve tatmin sağlamak mümkün olabilir. Nitekim bireyin örgüte olan katkısı, değer yaratması, üretkenliği ve verimi duygusal yeterliğinin farkında olma ve bunu kullanabilme düzeyiyle doğru orantılıdır (Ülker, 2008: 75).

Goleman, (2000: 46) yüzlerce üst düzey yönetici üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarından elde ettiği bulgulara dayanarak tüm işlerde ve her alanda üstün performans için, duygusal yeterliliğin salt bilişsel yeteneklerin iki katı öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca işin düzeyi ne kadar yükseksse, teknik becerilerin ve bilişsel yeteneklerin o kadar önemsizleştiğini ve duygusal zeka yeterliliğinin daha önemli duruma geldiğini belirtmiştir.

Duygusal zekanın örgütlerin etkinlik ve verimliliğine etkileri dikkate alındığında, önümüzdeki yıllarda örgütlerin başta insan kaynakları uygulamaları olmak üzere çeşitli uygulamalarda duygusal zeka temelli yaklaşımlar geliştirmeleri kaçınılmazdır. Yapılarını duygusal zeka ekseninde yenilemeyen örgütlerin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi mümkün olmayacaktır (Güllüce ve İşcan, 2010: 11). Çoğu örgüt, eğitim programlarında akademik bir model benimsemiştir. Ancak asıl ihtiyaç, insanların duygusal zekalarını geliştirmelerine yardımcı olmak için yapılması gerekenlere yönelik yeni bir düşünce tarzı oluşturmaktır (Goleman, 2000b: 13).

Bu nedenle örgütler işe almada teknik beceri ve bilgilerin yanı sıra duygusal zeka seviyelerini ölçmeye yönelik testler uygulamalı, personelin eğitimi için de duygusal zekanın geliştirilmesine yönelik programlar tercih etmelidir. Bu eğitimle örgütte bulunan personelin tamamı akademik bilgilerinin yanı sıra üstün duygusal zekaya da sahip olursa örgütte oluşan sorunlar ve çatışmalar en kısa zamanda çözüme kavuşturulacak, iş tatmini, performans ve verimlilik artacak, ekonomik yönden gelişme sağlanacaktır. Bunun sonucunda hem işveren hem de çalışanlar

tatmin olacaklar, bu kişilerin memnuniyeti ise içinde bulunduğu topluma pozitif olarak yansıyacaktır.

1.11. KURUMSAL DUYGUSAL ZEKA

Kurumsal duygusal zeka, çalışanların duygularının örgüte yaratıcılık ve yenilik yönünde katkı sağlaması ve pozitif enerji sağlayacak şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Duygusal zekaya sahip kurumlar, duyguların kendi nabızlarının önemli bir göstergesi olduğunu bilmekte, yapıcı eleştirinin kullanıldığı açıklık ve şeffaflığın norm kabul edildiği bir kültürü benimsemektedir. Kurumlarda duygusal zeka kültürü ile ayrıca esneklik, farklılıklara açık olma, diyalog yönetimi, iki yönlü iletişim, güven, bağlılık, sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreye duyarlılık gibi değerler de ön plana çıkarılmaktadır (Yaylacı'dan aktaran Çay, 2009: 55).

Bir kurumun; yaşayan bir organizma olduğu söylenebilir. Kurumların da tıpkı insanlar gibi duygusal ve sosyal hayatı vardır. Yine insanlar gibi, kurumlar da kendi duygusal ve sosyal zekalarını, kurumsal duygusal zekanın beş alanında çalışarak geliştirebilirler. Beş kurumsal duygusal zeka alanı aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Becerren, 2012: 105-109):

1. Kurumsal duyguları tanımak: Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, kurumsal duyguların farkında olmak ve bu farkındalığı; açıklık, güven ve gurur ile karakterize edilen bir kurum kültürü için kullanmak gereklidir. Kurum için çalışanların kurumsal duyguların farkında olmaları çok önemlidir. Duygusal olarak zeki kurumlar, gelişmelerindeki negatif trendlerin hemen fark edilebilmesi ve bertaraf edilebilmesi için duyguları sürekli gösterirler.

2. Kurumsal duyguları yönetmek: Duygusal olarak zeki kurumlar, örgütün iyiliği ve çıkarları için duygularını yönetirler. Kurumsal duyguları ön planda tutmak, kurumun gelişmesi için hayati öneme sahiptir. Özellikle kurumsal değişim zamanlarında, takım ruhunun, bireyselliğin ve kurumsal üretimin düşmanı olan yıkıcı duyguların farkında olmak ve onları bertaraf etmek bir zorunluluktur.

3. Kurumsal motivasyon: Eğer bir kurum gelişmek ve hayatta kalmak istiyorsa, her çalışanın sorumluluk aldığı, inisiyatif ve bağlılığa sahip olduğu,

çalışmaktan hoşlandığı, beraber olmaktan zevk aldığı ve neyin anlamlı ve değerli olduğunu ayırdığı bir kültüre sahip olmalıdır.

4. Kurumsal sosyal farkındalık: Kurumun geleceği büyük ölçüde, çalışanların, müşterilerin, sahiplerin ve otoritelerin bağlılığına ve desteğine bağlı olduğu için, kurum bu bireylerin duygularının da farkında olmalıdır. Yüksek duygusal zekaya sahip olan kurumlar iyi empati yapar, bu bireylerin ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli kontrol ederler.

5. Kurumsal sosyal yetiler: Kurulumun hissedarlarıyla kurum için iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri devam ettirmesi gerekir. Duygusal olarak zeki kurumlar, “kalitenin insani tarafı”nın prensiplerini uygulayarak, müşterilerin taleplerini ve beklentilerini fazlasıyla karşılarlar.

Kendilerini yaşayan organizmalar olarak gören kurumlar çalışan memnuniyetini önemserler. Bir kurumun ilk amacı karlılığını korumaktır ve duygusal zekası yüksek kurumlar bu amacı göz ardı etmeden çalışanlarını da memnun etmeye çalışırlar. Çünkü, ancak kendilerinden ve hayatlarından memnun olan bireylerin olumlu sonuçlar elde ettiğini bilirler. Aradaki dengenin sağlanabilmesi için hem çalışanların olgunlaşması (duygusal zekalarının yükselmesi), hem de örgütün olgunlaşması (kurumsal duygusal zekanın gelişmesi) gerekir (Baltaş’tan aktaran Aysel, 2006: 94-95).

Bir kurumun kolektif duygusal zeka düzeyi, o kurumun entelektüel sermayesini belirler. Entelektüel sermayeyi en yüksek seviyeye çıkarmak, bilgiyi ve uzmanlığa sahip insanlar arasındaki etkileşimlerin ustalıkla yönetilmesiyle mümkün olur (Aysel, 2006: 95). Bir kurumda çalışanlar düşüncelerini birbirlerine rahatça aktarabiliyor ve eleştiri yapabiliyorsa, kurumda işbirliği ve dayanışma varsa, çalışanlar yaratıcı fikirler sunuyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani kurumda “biz” havası varsa o kurum duygusal zeka boyutunda çalışıyor denilebilir. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların olduğu kurumlarda açık bir iletişim ortamı, işbirliği, takım çalışması, çevreye uyum sağlanarak kurumsal duygusal zeka geliştirilebilmekte ve bu sayede kurumsal başarıya ulaşılabilir (Doğan ve Demiral, 2007: 221-222).

Duygusal zekası yüksek olan kurumların karakteristik özellikleri şu şekildedir (Becerren, 2012: 106):

- Bu kurumlar için öncelikle insan önemlidir.
- Her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanırlar.
- Çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri vardır.
- Çalışanlarının; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkındadırlar.
- İç hiyerarşiden önce insana önem verirler.
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanırlar.
- Tehdit edilmiş hissedenden kişinin değişime direneceğini bilirler.
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış insanların değişim sürecini kolaylaştıracaklarını bilirler.
- Kurumun başarısına katkı sağlayan / sağlayabilen kişileri nasıl çekeceğini ve elde tutacağını bilirler.
- Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı geleceğe yatırım olarak görürler, bir harcama olarak değil.

Stock'a göre duygusal zeka becerilerine sahip kurumlarda verimlilik artırılabilmekte, liderlerin gelişimi, personel güçlendirme, motivasyon, müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, yenilikçilik ve zaman yönetimi sağlanabilmekte, bunlar da kurumu başarıya ulaştırmaktadır (aktaran Doğan ve Demiral, 2007: 223).

Örgütlerin etkili ve başarılı olmasında rol oynayan etmenlerden biri de duygusal zeka eğitimidir. Örgütte herhangi bir uzmanlık alanında tamamlayıcı rol üstlenen duygusal zeka eğitimi; örgütlerde takım oluşturma, değişimle mücadele ve performans kararları gibi alanlarda kullanılabilir. Lynn'e göre duygusal zeka eğitimi, örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmasında, işe alma, eğitim ve performans geliştirme alanlarında çok güçlü bir araçtır (Holt ve Jones'dan aktaran Çay, 2009: 59).

Duygusal olarak zeki kurumlar, kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklanmışlardır (Beceren, 2012: 105). Günümüzde kurumlar müşteriyi anlamaya, onun istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmış, uyumlu bir şekilde takım çalışması yapabilen çalışanlar ile değişime öncülük eden ve çalışanlarını belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilen yetkin liderler sayesinde başarıya

ulaşabilmektedir. Duygusal zeka, bu sürecin tılsımlı anahtarı niteliğindedir (Duman'dan aktaran Doğan ve Demiral, 2007: 223).

1.12. LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Liderliğin ne olup ne olmadığı genel olarak bilinmekle birlikte, henüz herkesin üzerinde anlaştığı kesin bir tanımı yoktur (Akar, 2004: 134). Liderlik, sosyal bilimlerde en çok araştırılan ve en az anlaşılan konu olmuştur (Bennis ve Nanus, 1986: 20). Geçmişten günümüze liderliği çözümlmek adına sarf edilen çabalar sonucu literatüre yaklaşık 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım eklenmiştir (Erçetin, 2000: 3). Liderlik kelimesi, literatüre 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda daha fazla önemsenmeye ve sık kullanılmaya başlamıştır. Araştırmacılar, liderliği daha çok kişisel bakış açılarına ve önem verdikleri olgulara göre tanımlamışlardır. Ancak farklı tanımlarda bulunan ortak kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir önderin bulunmasıdır (Zel'den aktaran Aysel, 2006: 3).

Liderlik yapmak, lider ve liderlik gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni “patika” ya da “yol” anlamına gelen “laed” sözcüğüdür. “Laeden” fiili seyahat etmek anlamına gelmektedir. Bu sebeple, lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yol gösteren bireydir (Vries, 2007: 20). Altılar'ın ifadesiyle (2004: 76) liderlik, yolu olmayan yere bir yol açma, kapısı olmayan yere bir kapı açma, uçurumlar arasında bir köprü kurma, engelleri atlama taşlarına çevirme ve çözümü yok gibi görünen sorunlara mutlaka bir çözüm bulma sanatıdır.

Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir. Buna göre liderlik bünyesinde üç unsuru taşımaktadır (Bozlağan'dan aktaran Çetin, 2009: 21):

- Liderlik, ister biçimsel isterse biçimsel olmayan liderlik olsun (yasal güce, otoriteye sahip olabilir veya olmayabilir), tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder.
- Liderlik çok yönlü bir etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır.

- Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenir.

Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kişinin diğer bireylerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Deitzer ve diğerlerinden aktaran Budak, 2003: 12). Bir başka tanıma göre ise liderlik; liderin takipçileri, hem kendi hem de takipçilerin değerlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını, özlem ve beklentilerini temsil eden belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir (Altılar, 2004: 451).

Jago'nun tanımına göre liderlik, grup hedeflerine ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek, uyumlaştırmak ve yöneltmeyi zorlama kullanmadan etkilemektir (Keçecioğlu, 1998: 9). Johnson'a (2004: 37) göre liderlik; insanların kendi başlarına bırakıldıklarında yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını başarmaları için onları daha fazla çalışmaya iten güçlü bir yetenektir. Neticeleri açısından değerlendirildiğinde ise liderlik, çevreyi pozitif yönde etkileyebilen, yeni ilerleme yollarının planlarını çizebilen ve böylelikle insan gelişimine değer katabilen bireylerin tüm alanlarda vizyonla sürdürdüğü faaliyetler olarak tanımlanabilir (Safty, 2004: 67).

Liderler, ne yapılması gerektiğine karar veren ve yapılmasını sağlayan kişilerdir (Tichy ve Cohen, 2003: 4). İnsanları çalışmaya özendirir, en etkin çalışacak şekilde gruplaşmalarını ve tüm yeteneklerini sergilemelerini sağlarlar (Barutçugil, 2004: 265). Lider, bir gruba veya örgüte anlam ve değer katan ve grup veya örgütün var oluş ve yok oluşu dahil her şeyinden ve tüm süreçlerinden sorumlu olan bir üye olarak karşımıza çıkmaktadır (Delice ve Günbeyi, 2013: 215). Ancak liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılmış olması şart değildir. Hiçbir resmi (formal) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen informal liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan ve grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Benzer şekilde liderlik, sadece organizasyonların üst kademelerinde yer alanlara özgü bir süreç de değildir. Bu süreç değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı da liderlik yapabilir, bir genel müdür de. Aralarındaki fark, kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde bulundukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır (Koçel, 2011: 572).

Liderlik sadece formal organizasyonlara özgü bir süreç değildir. Belirli bir grubun, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu sürece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde gerçekleşen çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, çalışanların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkilerinde de rastlanır (Koçel, 2011: 572). Bazı insanlar doğal olarak kitleleri harekete geçirmeye ve atılımlara liderlik etmeye yatkındır. Ancak işletme liderlerinin, aynı zamanda bir örgüt için açık bir amaç ve yön yaratmaları gerekir. Ayrıca bütün örgüt sistemlerinin uzun bir dönem boyunca bu yöne uymasını ve örgütün ortak amaçlara bağlanmasını sağlamalıdır (Farkas ve Wetlaufer, 1996: 122).

Lider örgütün başarılı olabilmesi için önerilerde bulunmak, yol göstermek ve kaynak sağlamak durumundadır. İç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için esneklik, yenilikçilik ve sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdır (Barutçugil, 2004: 266). Bir örgüt dünyadaki bütün avantajlara (güçlü finansal kaynaklar, yaşam gücüne sahip bir pazar konumu, en ileri teknoloji) sahip olsa bile, eğer liderlik başarısız ise tüm avantajlar yok olup gider ve örgüt sürücüsüz bir araba gibi yokuş aşağı yol almaya başlar (Vries, 2007: 21).

Yapılan liderlik tanımlarında bahsedilen liderlik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Akar, 2004: 135):

- Liderin güçlü, etkili, dayanıklı, farklı ve yenilikçi olması,
- Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmesi ve bu amaçları gerçekleştirebilmesi için onları harekete geçirip etkileyebilmesi; bir başka deyişle gücü olmayanı güçlendirmesi, isteği olmayanı isteklendirmesi.

Argun (2008), gerçek liderin sahip olduğu özellikleri şöyle ifade etmektedir: “Her şeyden önce, gerçek lider insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçak gönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendinden önce izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüştür, adildir, insana güven verir, onlara güvenir, vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkansızda olmayan bir hedeftir. İyi bir iletişim ustası olduğundan, izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz,

resmin tamamını görür, engelleri çok önceden bertaraf eder, anlaşmazlıkları basite indirgemedi uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.” (www.turklider.org). Lider olmadan elde edilen iyi sonuçlar tesadüfidir ve şans eseridir; bu yüzden sürdürülebilir değildir (Tichy ve Cohen, 2003: 5).

Birbirine benzer tanımların içerisindeki ortak ifadeler seçilerek, liderlerin ortak yanlarını içeren bir liste hazırlanmıştır (Özer’den aktaran Çetin, 2009: 36):

- Lider vizyonerdir.
- Lider başkalarını motive eder, yüreklendirir.
- Amaçlarını tanımlayabilenler lider olabilir.
- Liderler takım çalışması yapar; yalnızca kendi benliklerini değil başkalarının benliklerini de hissederler.
- Lider, organizasyonun kendisine tanıdığı yasal güçten daha etkili bir güç kullanır (karizmatik güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü gibi).
- Lider, işletmenin amaç ve stratejilerine katma değer sağlayabilecek davranışları sergiler.
- Lider ne zaman ayrılması gerektiğini bilir.
- İnsanlar liderin peşinden kendi iradeleriyle giderler.
- Lider birleştiricidir, güven duygusu yaratır.
- Lider değişimin öncüsüdür, süratli karar verir.
- Lider hedefini doğru seçer, tutarlıdır, iradesi güçlüdür
- Ancak beklenmeyen sınavları geçenler lider olabilirler.

Vries’e (2007: 201) göre; liderliğe hem bir özellik, hem de bir süreç olarak bakılabilir. Bir özellik olarak liderlik bir dizi nitelikten (davranış kalıpları ve kişilik nitelikleri) oluşur ve bunlar bir amaca ulaşmada belli kişileri etkin kılmayı sağlar. Bir süreç olarak liderlik ise; liderin bir grubun üyelerinin faaliyetlerini ortak amaca yöneltmek için etkilemek üzere değişik güç tabanlarından yararlanma çabasıdır.

Liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı öğrenildiği tartışmalı bir konudur. Liderlik doğuştan bazı özellikleri gerektirmekle birlikte çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar ve çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar

liderliğin ortaya çıkmasında etkili faktörlerdir. Bu yüzden liderlik tamamen doğuştan gelen bir yetenek olarak düşünülmemelidir (Ataman'dan aktaran Aysel, 2006: 4).

Bazı kişilerin liderlik rolünü neden diğerlerinden daha etkin bir şekilde oynadıkları uzun yıllardır tartışılmaktadır. Başarılı liderlerin temel özellikleri araştırılırken geçmişteki özellikler yaklaşımına ve davranışsal yaklaşımlara ilaveten, lidere yeni özellikler yükleyen, dönüştürücü, etkileşimsel ve duygusal zeka sahibi liderlik yaklaşımları da ortaya çıkarılmaktadır (Geçikli, 2012: 20).

İnsanı anlamak, ilişkileri yönetmek ve yönlendirmek, etkili becerileri gerektirdiğinden oldukça zordur. Lider neyi isteyip, neyi istemediğinin bilincinde olmalı ve izleyenlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirmeyi bilmelidir (Geçikli, 2012: 23). Liderler takipçilerinin kalbini, yorulduklarında veya hayal kırıklığına uğradıklarında devam etmeleri konusunda cesaretlendirmelidir. Samimi insancıl davranışlar ruhları yüceltir ve insanları ilerletir (Kouzes ve Posner, 2003: 80).

Etkin liderlerin iki rolü vardır; karizmatik rol ve mimari rol. Karizmatik rolde daha iyi bir gelecek öngörürler ve bu doğrultuda astlarını yetkilendirir ve güçlendirirler. Mimari rolde ise örgütsel tasarımı ve kontrol ve ödüllendirme sistemleriyle ilgilenirler. Bu rol “saf” yönetimden daha fazlasını ifade eder; liderin karizmatik liderliğin öngörme, yetkilendirme ve güç katma görevlerini yerine getirmesi için gereken yapı ve politikaları uygulamasıdır. Her iki rol birlikte gerçekleştirilmediği sürece liderlik söz konusu olamaz (Vries, 2007: 243).

Liderlik güven ve dürüstlük üzerine kurulan bir ilişki olduğunda insanlar risk alır, değişiklik yapar, örgütleri ve eylemleri canlı tutar (Kouzes ve Posner, 2003: 80). Güven ve dürüstlük olmadan insanları etkilemek zordur. Liderlik de insanları etkileme temelinde gerçekleştiğinden dürüst ve güvenilir olmak önemlidir.

1.13. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yönetim arasındaki ilişki, literatürde önemli bir ilgi odağı olmuştur (Vries, 2007: 233). Lider ve yönetici kavramları arasında bazı benzerlikler mevcuttur. Öncelikle; her iki kavram da insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkincisi; hem yönetici hem de lider bu yönlendirme işini yaparken bir güç

kullanmaktadır. Üçüncüsü; hem yöneticilikte hem de liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insanlar arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bir işletmede her ikisi de gereklidir (Koçel, 2011: 572-573).

Geçmişte liderliğin, yöneticiliğin bir alt kümesi olduğuna inanılırdı. Daha sonra liderliğin, örgütsel etkililiğin farklı bir parçası olduğu ve yöneticilikten ayrılması gerektiği anlaşıldı. Liderler vizyon, misyon ve değerlerle ilgilenirken, yöneticiler planlama, organize etme, uygulama ve sonuç almayla ilgilenir (Bridge, 2003b: 15).

Lider ile yönetici aynı anlama sahip değildir; ancak ideal olanı her yöneticinin aynı zamanda lider olabilmesidir (Paksoy'dan aktaran Aysel, 2006: 6). Bir kişide bu ikisi aynı anda olmayabilir, ancak istenirse öğrenilebilir ve geliştirilebilir (Bridge, 2003b: 15). Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan fakat birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılaması ve yakalaması bir zorunluluktur (Erçetin, 2000: 14). Şirketler, yönetici ve lider arasındaki temel farkı anladıktan sonra üst kademe kişileri her ikisini sağlamaya yönelik yetiştirebilirler (Kotter, 2001: 4).

Yönetim ve liderlik birbirine yakın fakat birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede formal/biçimsel güç kullanırken, liderlik sosyal etkileme süreciyle ilgilidir (Keçecioğlu, 1998: 9). Yöneticiler işleri doğru yapan kişilerdir, liderler ise doğru işleri yapan kişilerdir (Bennis ve Nanus, 1986: 21). Liderlik yönetimden ve idarecilikten daha kapsamlı bir kavramdır (Safty, 2004: 73). Bir kişiyi yöneticiliğe atayabilirsiniz, ancak liderliğe atayamazsınız. Gerçek liderlik ödül, terfi ve atama kabul etmez; insanları etkilemeden kaynaklanır (Altılar, 2004: 430). Bazı kişiler mükemmel bir yönetici olma kapasitesine sahipken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşımaz (Kotter, 2001: 4).

Mintzberg (1975: 54-55) yöneticiyi, örgütten ya da alt birimlerden sorumlu olan kişi olarak tanımlamıştır. Liderliği ise yöneticinin kişilerarası rollerinden biri olarak nitelendirmiştir. Ona göre yöneticilerin etkisi en açık şekilde liderlik rolünde görülür. Resmi otorite onları büyük bir potansiyel güçle donatır, ancak bu potansiyelin ne kadarını gerçekleştireceklerini büyük ölçüde liderlik belirler.

Yönetim, bir örgütün amaç, değer ve hedeflerini belirleme ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise bir yön belirleme ve çalışanların o yönde ilerlemelerini

motive etme sürecidir. Diğer bir ifadeyle yöneticilik yaşanan güne ilişkin sorunları çözmekle ilişkiliyken, liderlik geleceğe yönelik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir (Baltaş, 2000: 109).

Liderin yöneticiden ayrıldığı temel nokta, formal gücü kullanan ve iletişim kurulması nispeten zor bir yönetici rolünden çok, kolay iletişim kurulabilen, kendi bireysel motivasyonu ile astlarını da motive eden, yönetmek yerine kendisi de sürece katılarak takımını peşinden sürükleyen ve örgütte sinerji yaratan kişi olmasıdır (Aysel, 2006: 5). Liderin formal bir konumu veya verilmiş bir yetkisi olmayabilir, ancak kazanılmış yetkisi vardır. Makam, ödül ve ceza gibi güçler kişiyi lider yapmaz; liderlikte kişilerin yüreğine hitap etme, tutku, inanç, bağlılık ve gönüllülük gibi kavramlar vardır (Bridge, 2003b: 26).

Yönetici karmaşıklıkla başa çıkmaya, liderlik ise değişimle başa çıkmaya ilişkindir (Kotter, 2001: 4). Liderler tepkisel değil, atılımcıdır; fikirlere yanıt vermek yerine onları şekillendirirler (Zaleznik, 2004: 76). Sadece varılacak noktaya değil, oraya nasıl ulaşılabileceğine de odaklanırlar. Değişim, onlar için olağanüstü sonuçlar üretmenin en iyi yoludur (Farkas ve Wetlaufer, 1996: 120). Liderler örgütün enerjilerini çekici bir hedefin arkasına sıralayarak amaçları gerçeğe dönüştürebilirler (Bennis ve Nanus: 1986: 225). Yönetim, belli bir örgütte belirli prosedürler ve teknikler kullanılarak, örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici, mevcut koşullar altında örgütün en iyi sonucu elde edebilmesi için çalışır. Liderlik ise işletmenin değişimlere uyum sağlayabilmesi için gereken düzenlemeleri yapmak, örgüte yeni bir vizyon sağlamakla ilgilidir. Örneğin geçen dönemden daha iyi sonuç elde etmek veya bazı hedefleri %10 daha fazla gerçekleştirmek, liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir. (Kotter'den aktaran Koçel, 2011: 573).

Yönetici ve lider arasındaki bir diğer fark da verimlilik ve etkililikle ilgilidir. Yöneticiler verimlilik sağlarken, liderler etkililik sağlar. DePree'ye (2003: 69) göre liderler etkililikten sorumludur. Verimlilik bir şeyi doğru yapmak iken, etkililik doğru şeyi yapmaktır.

Ashkanasy ve Tse'ye göre liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını belirlemeli ve bunu yapabilmek için de duyarlı olmalıdırlar. Ayrıca, kendi davranışlarının

takipçilerini önemli derecede etkilediğinin bilincinde olmalı ve takipçilerini organize etmekten ziyade onlara ilham kaynağı olmaları gerektiğini anlamalıdır (aktaran Korkmaz, 2005: 405). Lider, kendi istediklerini diğer insanlara yaptıran biri değil; kendi istediklerini onların da istemelerini sağlayan kişidir (Genç'ten aktaran Aysel, 2006: 5).

Çalışanların duygusal kaynaklarını, örgütsel performans için önemli bir etken olarak harekete geçirmeyi hedefleyen liderlik uygulamaları; planlama, eşgüdümleme, örgütlenme ve karar verme gibi bilişsel görevlere ek olarak, çalışanların duygularının yönetimini de kapsamaktadır. Olumlu duygusal iklim yaratmayı sağlayan liderlik uygulamaları arasında; çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmak, ilerlemeleri için fırsatlar sunmak, onlara olumlu geribildirim vererek cesaretlendirmek, takım çalışmasına ve çalışanlar arasında olumlu duygusal iklime yönelik uygun bir çevre oluşturmak için inisiyatif almak sayılabilir (Özçelik ve diğerlerinden aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 17).

Yöneticiler ihtiyaç duyulan sonuçlara ulaşmak için zaman tablosu ve ayrıntılı adımları oluşturup kaynak dağılımını gerçekleştirir. Lider ise gelecek için vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmada ihtiyaç duyulan değişimi üretmek için stratejiler geliştirir (Keçecioğlu, 1998: 11). Liderin, bir sorun veya fırsat bulduğunda atacağı üç adım vardır: bir tepkiye karar vermek, bu tepkiyi gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini belirlemek ve yapılan faaliyetlerin hızlı ve iyi yapıldığından emin olmak. Çoğunlukla eski sistemlerin terk edilmesi ve yeni stratejilerin seçilip uygulanması söz konusudur (Tichy ve Cohen, 2003: 15-18). Bu da örgütsel değişimi beraberinde getirir.

Bennis, yönetici ve liderlik arasındaki temel farkları Tablo 4'te görüldüğü şekilde belirtmiştir.

Tablo 4: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Temel Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman şeklinde soru sorar.	Neden ve niçin şeklinde soru sorar.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: Bennis'ten aktaran Keçecioğlu, 1998: 10.

Yönetici ve lider arasındaki farkı belirginleştirmek için, “fotoğrafçı” ve “ressam” örnekleri verilebilir. Fotoğrafçı, sadece karşısında var olan nesne ve olayları, mekanik bir araç ve süreç vasıtasıyla, gerçekte olduklarının bir kopyasını kullanarak ortaya koyar. Ressam ise karşısında var olan veya olmayan nesneleri ve olayları, kendi yaratıcılığı, yorumu ve tarzı ile ortaya koyar (Akar, 2004: 136).

James MacGregor, Max Weber'in otoritenin ve karizmanın kaynağı konusundaki düşüncelerini işlemci liderlik ve dönüşümcü liderlik ayrımı yaparak genişletmiştir. İşlemci liderlik en iyi özçakar temelinde sözleşmeye dayalı olağan bir değiş tokuş olarak tanımlanır; bu da örgüt literatüründe yöneticinin rolü olarak anılır. Dönüşümcü liderlik ise takipçilerin daha yüce çıkarlarını karşılamaya çalışır; takipçilerin grubun iyiliğini kendi özçaklarından üstün tuttıkları karşılıklı bir esinlendirme ve yücelme süreci vardır (Vries, 2007: 234).

Liderlik konusunda uzun yıllardır çalışmalar yapılmakta ve bu çalışmalarda tavsiye, nasihat ve öğütler yer almaktadır. Buna rağmen liderlerin sayısı yeterince artmamıştır. Çünkü liderlik yaratılamaz, öğrenilemez, öğretilemez ve terfi ile lider olunamaz. Lider sistematik olarak belli tecrübelerle sahip, hızlı, güçlü ve etkin kararlar alabilen, gerçekçi, problemlere doğru teşhisler koyabilen, alternatif çözümler üreten, çözümün kurallarını, koşullarını ve sınırlarını ayrıntılı düşünebilen, izlenmesi

gereken politika ve süreçleri belirleyen bir yapıya sahip olmalıdır (Geçikli, 2012: 23).

Sektöründe lider olmak isteyen bir şirket, liderlik niteliğine sahip kişilerle çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat performansla ulaşamaz, üstün performans sergileyen çalışanlarla ulaşılabilir. Bunun için de her düzeyde çalışanın liderlik niteliğine sahip olması gerekir. Liderler etkiler ve etki yaratırlar; üstün performans da ancak etki yaratma niteliğine sahip kişiler tarafından sergilenebilir (Baltaş, 2000: 108).

1.14. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, başkaları üzerinde etki sahibi olma ve kendini onlara bağlı hissetme yönündeki arzusun önemli bir ifadesidir. Başkaları üzerinde ne derece kontrol, hakimiyet ve tahakküme sahip olunduğunun ve etki düzeyinin bir göstergesidir. (Altılar, 2004: 43-51). Liderlik kaçınılmaz olarak, gücün diğer bireylerin düşünce ve eylemlerini etkilemek için kullanılmasını gerektirir (Zaleznik, 2004: 74). Gücün kazanılması ve etkili bir şekilde kullanılması, örgütün başarısı, ilişkilerin yönetilmesi ve kişisel beklentilerin gerçekleştirilmesi için zorunludur. Liderin gücü kullanma yeteneği ve tarzı çalışanların motivasyonunu ve yetkinliklerini artırabileceği gibi azalmasına ve tükenmesine de yol açabilir (Barutçugil, 2004: 300).

John French ve Bertham Raven (1958), bir örgütte liderin izleyicilerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş sınıfta toplamıştır (Eraslan, 2004). Bu güç kaynakları zorlayıcı (coercive) güç, ödüllendirme (reward) gücü, yasal (legitimate) güç, karizmatik (referent) güç ve uzmanlık (expert) gücüdür.

1.14.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, astların liderin talimatlarına itaat etmemeleri durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtır. Cezalandırma, liderin otoritesini ifade eder. Çalışanların verilen görevleri yapmazlarsa cezalandırılacakları korkusu ile iş yapmaları anlamına gelir (Eraslan, 2004).

Zorlayıcı güç korkuya dayanır. Liderlerin, izleyicilerin özlük hakları üzerindeki rütbe tenzili, atama, maaştan kesme, işe son verme gibi her türlü tasarruf hakkından fiziki güç kullanımına kadar, izleyicileri korkutan her şey bu güç kapsamındadır. Bu tür gücün kullanılması, üyelere huzursuzluk yaratarak örgüt içinde çatışmalara, motivasyon ve verim düşüklüğüne yol açacağı için kullanımından kaçınmak gerekir (Aysel, 2006: 6-7). Kötü performans gösteren bir çalışanın cezalandırılması çoğu zaman onun daha iyi performans göstermesini sağlamaz. Belki aynı hatayı tekrarlamaz ama beklenen işi de yapmaz (Barutçugil, 2004: 302).

Etkili bir lider, zorunlu olduğu durumlar dışında genellikle zorlayıcı güç kullanmaktan kaçınır. Ceza, örgütte güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibi zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Ancak lider, astlarını eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırmalıdır; aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını eleştirmesi ilişkilerin bozulmasına yol açar. Lider, astların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için onlara yardımcı olmalıdır (Mullins ve diğerlerinden aktaran Eraslan, 2004).

Zorlayıcı güç sorunlara ilk tepki olarak değil, daha yumuşak olan diğer yaklaşımlar işe yaramadığı zaman devreye girmelidir. Sürekli sert davranmak güçlü bir liderlik belirtisi değil, zayıflık belirtisidir (Goleman, 2000b: 241).

1.14.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, gücü elinde tutan kişinin başkalarına ihtiyacı olan şeyleri, onun isteklerini yapmaları karşılığında vermesidir. Ödül sözü verme ya da ödüllerden yoksun bırakma yoluyla sağlanır (Altılar, 2004: 54). Ödüllendirme; ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi çeşitli şekillerde olabilir. Eğer lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Aysel, 2006: 8). Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonlarında önemli rol oynar ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını artırır. Bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin

astlar için önemi ne kadar fazlaysa, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır (Eraslan, 2004).

Etkili bir lider; daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler gibi çalışanlar için önemli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Ödül gücü sadece maddi değerlere bağlı değildir; sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül gücü kapsamındadır. Ödülün ölçüsü ise, işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır (Mullins ve diğerlerinden aktaran Eraslan, 2004). Uygun ödüller performansı pekiştirir ve bağlılığı artırır (Barutçugil, 2004: 302).

1.14.3. Yasal Güç

Yasal güç; örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan, liderin örgüt içerisindeki statüsü aracılığıyla sahip olduğu güçtür. Bireyin bulunduğu pozisyonu kullanarak etrafındaki insanları etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir (Aydın'dan aktaran Eraslan, 2004). Yasal güç, izleyicilerin, liderin onların davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir ve resmi otoriteyi ifade eder. Eğer izleyiciler örgütte belirli kademelerin otoritesi olduğunu kabul ediyorsa, o kademelerdeki yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Hemen hemen her örgütte yasal güce dayanan, atanan veya seçilen bir liderlik hiyerarşisi bulunur (Türkel'den aktaran Aysel, 2006: 7).

Yasal güç, “pozisyon gücü” olarak da tanımlanabilir. Astlar, kendilerini üst kademelerden gelen istekleri yerine getirmeye mecbur hissederler. Ancak zoraki yapılan işler, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye ihtiyacı olan çalışanlarda gücenme ve endişeye yol açabilir ve istek ve emirlere karşı direnme oluşabilir. Etkili liderler, isteklerini uygun şekilde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekleri açık bir şekilde ifade eder ve işin neden ve nasıl yapılacağını açıklar ve çalışanlar tarafından doğru algılanmasını sağlarlar (Mullins ve diğerlerinden aktaran Eraslan, 2004).

Liderlik, sert kararlar almayı gerektirir; birisinin insanlara ne yapacaklarını söylemesi, yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlaması ve sonuçları açıklaması

gerekir. İkna etme, fikir birliği sağlama ve diğer tüm etkileme taktikleri her zaman işe yaramayabilir. Bazen, insanları harekete geçirmenin tek yolu, bulunulan mevkiden güç almak olabilir (Goleman, 2000b: 240).

1.14.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç; liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin sahip olduğu kişiliğin diğer bireylere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini oluşturur. Bu da liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade eder. Liderin izleyenler için çekici olması, astların lidere benzemeye çalışmalarını sağlayacaktır. Böylece lider onları daha kolay etkileyebilecektir (Mullins'ten aktaran Eraslan, 2004).

Liderlerin karizması olduğu kabul edilir. Önceleri sadece peygamberlerin sahip olduğu düşünülen bir nitelik olan karizmanın, doğrudan Tanrı'dan gelen gizemli bir armağan olduğu düşünülür. Karizma insanları heyecanlandırır, gerçek liderlerin etkisinin temelini oluşturur (Vries, 2007: 238).

Karizmatik gücün etkililiği, lider ve astlar arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Bu güç; lider astlarına anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularıyla ilgilendiğinde, onlara adil davrandığında ve onları gerektiğinde başkalarına karşı savunduğunda artar; astları arasında ayrımcılık yaptığında, olumsuz davrandığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır (Buchanan ve diğerlerinden aktaran Eraslan, 2004).

Liderlerde üstün özellikler görülmesi, izleyicilerde liderlerine benzeme arzusu yaratacak ve böylece liderlerinin istediği yönde çaba sarf etmelerini sağlayacaktır (Aysel, 2006: 9).

1.14.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin bilgi ve tecrübesiyle ilgilidir. Burada astların algısı önemlidir. Eğer lider astları tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, astlarını kolaylıkla etkileyebilir. Bir liderin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkilemesini kolaylaştıracaktır (Koçel'den

aktaran Aysel, 2006: 9). Bilgi ne kadar önemliyse ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Liderin izleyenleri etkileyebilmesinde; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı önemlidir. İzleyenler liderin, geniş bilgi ve özel yeteneklere sahip olduğunu düşünürler (Eraslan, 2004).

Örgütlerde kurmay personelin durumu bu tür gücün kullanımına bir örnek teşkil eder. Yüksek uzmanlık gücüne sahip olan kurmay personel, emir komuta personelinin daha kolay etkiler (Koçel'den aktaran Aysel, 2006: 9).

Uzmanlık gücü, ihtiyaç veya talep olduğunda genellikle olumlu algılanır fakat karşdakine tepeden bakan ve otoriter bir tavırla uygulanması, olumsuz algılanmasına neden olabilir. İstenmediği veya ihtiyaç duyulmadığı zaman uzmanlık gücünü ortaya koyan liderler diğerleri tarafından rahatsız edici bulunabilir (Barutçugil, 2004: 304).

Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri başarı sağladığı zaman artar; başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde veya hatalar yaptığında ise azalır. Bu yüzden lider, uzmanlık gücünü artırmak için yetki ve deneyimi teşvik etmeli, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır. Ayrıca teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgi edinmeye devam etmelidir. Bir kriz anında kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan lider, uzmanlık gücünü kısa sürede yitirecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir (Mullins ve diğerlerinden aktaran Eraslan, 2004).

1.15. LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ GELİŞİMİ

Liderlik, ilkel çağlardan modern çağlara kadar tüm toplumlarda büyük bir etkiye sahip olmuştur (Russel ve diğerlerinden aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 84). Liderlik konusunda çağlar boyunca ortaya konulmuş ve yaygın benimsenmiş bazı yaklaşımlar bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 268). Modern anlamdaki liderlik kavramı 20. yüzyıldan itibaren özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve neo-karizmatik kuramlar olmak üzere dört temel aşamadan geçmiştir (Russel ve diğerlerinden aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 84).

1900’lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta “kim lider olur?” veya “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap bulmak için birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır (Can ve diğerlerinden aktaran Aysel, 2006: 10). Liderlerin belli özelliklere sahip olduğu düşünülerek bu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Russel ve diğerlerinden aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 84).

Önceleri, tarihteki önemli liderler göz önüne alınarak “Büyük Adam” teorisi geliştirilmiş ve liderlik yeteneklerinin doğuştan geldiği, liderin sonradan olunmadığı, lider olarak doğduğu düşünülmüştür (Bennis ve Nanus, 1986:5).

“Büyük Adam” düşüncesinden “özellikler kuramına” (trait theory) doğru gelişim gösteren ivmede daha çok fiziksel özellikler, kişilik ve yetenekler araştırma konusu olmuştur. Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmalar, psikolojik testlerin gelişmesiyle birlikte 1920 ile 1950 yılları arasında hızlanmıştır (Şahin, 2012: 142). Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik girişimlerde bilgi toplama, fikir üretme ve fikirleri hayata geçirme gibi davranışlara odaklanan yüksek bir bilişsel yaklaşım hakim olmuştur (Cote ve diğerleri, 2010: 497).

Stogdill, 1974’te yaptığı çalışmada başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikleri, özellik ve beceri olarak gruplandırmıştır (aktaran Erçetin, 2000: 29). Bu nitelikler Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5: Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
- Durumlara uyum sağlayabilme - Sosyal çevreye duyarlılık - Hırs ve başarı gereksinimi - İddiacılık, kararlılık - Bağımsızlık - Diğerlerini etkileme isteği - Israrcılık, çalışkanlık, kendine güven - Stresle başa çıkabilme - Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	- Zeka - Kavramsal düşünme - Yaratıcılık - İncelik ve diplomatlık - Etkileyici konuşma - Grubun göreviyle ilgili bilgi - Örgütlenme - İkna edebilme gücü - Sosyal beceriler

Kaynak: Stogdill’den aktaran Erçetin, 2000: 29.

Özellikler teorisi, liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak incelediği için eleştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen de grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2011: 577).

Liderlikte özellikler kuramının liderliği ve lider etkinliğini açıklamada yetersiz olduğu ortaya çıktıktan sonra yaklaşık 30-40 yıllık süreç içerisinde özellikler kuramı üzerine çalışmalar yok denecek kadar azalmıştır (Şahin, 2012: 142).

Özellikler teorisinin yetersiz kalması üzerine diğer bir değişken olan izleyiciler ele alınmış ve liderin, liderlik sürecinde izleyicilere nasıl davrandığı incelenmiştir (Aysel, 2006: 11). Liderlerin fark yaratan birtakım davranışlara sahip olduğu ve bu davranışların sonradan öğrenilebileceği ileri sürülmüştür (Russel ve diğerlerinden aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 84). Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme stili, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözümüleme şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2011: 577). Yapılan çalışmalar sonucunda liderlik sürecini lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimle açıklayan liderlik davranışı teorileri ortaya çıkmıştır (Aysel, 2006: 11).

Hem özellik kuramları hem de davranışsal kuramlar, durumsal faktörlerin getireceği değişiklikleri göz ardı etmişlerdir (Russel ve diğerlerinden aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 84). Davranış teorileri, liderin işe veya bireye yönelik davranış sergileyebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi işe yönelik, hangi şartlarda bireye yönelik davranışın etkin olacağını belirtmemiştir. Bunun yerine, bireye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracaklarını varsaymıştır. Ancak durumsallık teorilerine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu yüzden durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2011: 584-585). Durumsallık yaklaşımını savunanlar bireysel farkların etkisini reddetmiş ve liderliğin etkinliğindeki her türlü

farklılığı çevresel kısıtlara atfetmişlerdir; onlara göre kimin işbaşında olduğu fazla fark yaratmamakta, girişilmesi gereken eylemi toplumsal kuvvetler belirlemektedir (Vries, 2007: 201).

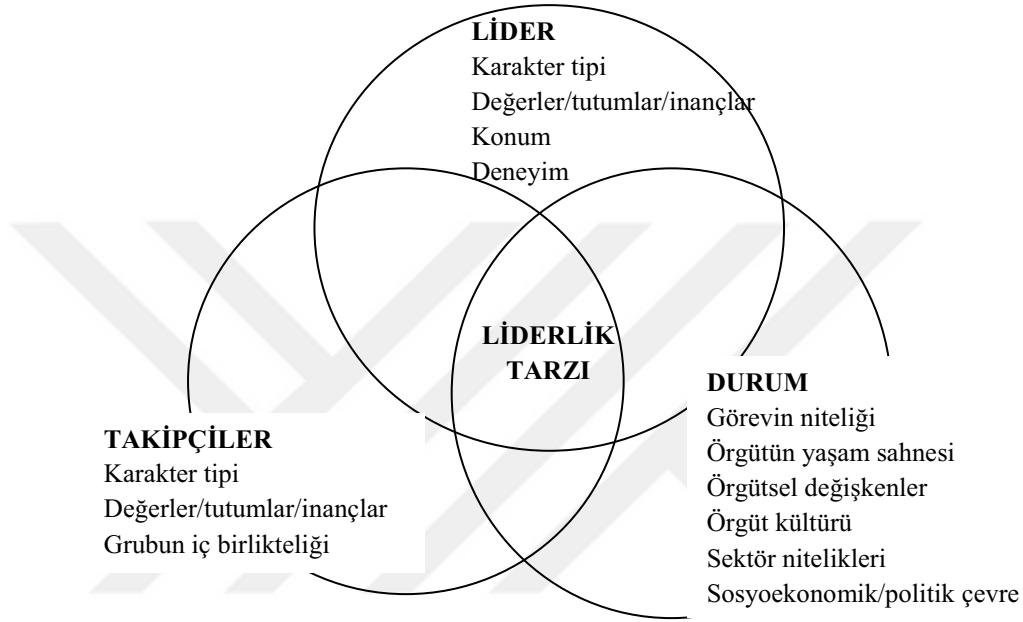
Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, neo-karizmatik yaklaşımları da beraberinde getirmiştir (Koçel, 2011: 591). Neo-karizmatik yaklaşımlarda en çok üzerinde durulan; karizmatik, vizyon sahibi ve dönüşümcü liderlik olmak üzere üç temel yaklaşımdır. Karizmatik liderlik, liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler atfetmesini ifade eder. Vizyon sahibi liderlik ise bulunduğu anı değerlendirip, örgüt için geleceğe dair gerçekçi, inandırıcı ve çekici bir vizyon yaratma ve bunu aktarabilme gücüne sahip olmayı ifade eder. Ancak karizmatik liderlerin kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinmesi ve vizyon sahibi liderlerin çoğunlukla kendi vizyonlarını aktarıp hayata geçirmeye çalışması gibi dezavantajları vardır. Oysa dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyici birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak motive olurlar ve ulaşılması çok güç olan hedeflere bile ulaşabilirler. Dönüşümcü liderlik davranışının temel özellikleri ise karizmaya sahip olma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireyselleştirilmiş ilgidir (Bryman ve diğerlerinden aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Karizmatik ve dönüşümcü liderliği tartışan Yukl, bu liderlik süreçlerinde liderlerin bazı davranışlarının aynı olmasına rağmen önemli farklara sahip davranışlar gösterdiklerini ifade etmiştir. Yukl'a göre dönüşümcü liderler a) yetkilerini göçererek, b) gereksiz bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırarak, c) izleyenlerin bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yetişmelerini ve gelişmelerini sağlayarak, d) değişimi kurumsallaştırmak için örgüt yapısını, yönetim sistemini ve kültürünü değiştirerek karizmatik liderlerden farklılaşırlar (Erçetin, 2000: 66).

Liderlik hiçbir zaman yalıtılmış bir durumda gerçekleşmez. Ayrıca takipçiler olmadan liderler olamaz ve her türlü liderlik faaliyeti somut bir bağlamda gerçekleştirilir. Bu sebeple, liderlik davranışını anlamak için liderin kişisel yapısının yanı sıra takipçilerin yapısına ve somut durumun özelliklerine de bakmak gerekir (Vries, 2007: 201-202).

Şekil 1’de görülebileceği gibi liderin karakteri, sahip olduğu değerler, inançlar, bulunduğu konum ve yaşadığı deneyimler liderlik tarzında belirli bir role sahipken, aynı zamanda takipçilerin karakter tipi, değerleri, inançları ve grubun iç birlikteliği ile içinde bulunulan durum da önemli role sahiptir.

Şekil 1: Liderlik Alanı



Kaynak: Vries, 2007: 202

1.16. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Bu başlık altında dönüşümcü liderlik davranışının temellerine değinildikten sonra dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikler belirtilecek, daha sonra ise dönüşümcü liderliğin boyutları anlatılacaktır.

1.16.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Temelleri

Dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar Burns’un (1978) liderlik sürecini davranışsal ve dönüşümcü olmak üzere iki farklı boyutla tanımlamasıyla birlikte başlamıştır. Ancak Bass (1985) yaptığı araştırmalar sonunda üç dönüşümcü (karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) liderlik davranışı belirleyerek

dönüşümcü liderliğin ölçülebilir ve anlaşılabilir bir modele dönüşmesini sağlamıştır. Dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin bireysel ve profesyonel düzeyde gelişimlerine önemli katkılar sağladığını belirten Bass ve Avolio (1990, 1994) üç boyutlu olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik modeline daha sonra “esin kaynağı olma” boyutunu eklemişlerdir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin astlarının ilgilerini artırdığı, grubun amaçları ve misyonu üzerinde farkındalık ve kabul sağladığı ve astlarını grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmaları için harekete geçirdiği zaman ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler bu sonuçlara birkaç yoldan ulaşabilir: takipçilerine karizmatik olabilir ve bu yolla onları telkin edebilirler; her astın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve astlara entelektüel uyarımda bulunabilirler (Bass, 1990: 21).

Dönüşümcü liderliğin kişisel doğası, liderlerin harici bir yönetim kuruluna rapor verdikleri karmaşık bir bürokratik yapıya oranla, iş gücüyle doğrudan etkileşimde olup kararlarını aldıklarında daha etkin olmaktadır. Bir başka deyişle; dönüşümcü liderliğin, karmaşık kuruluşlara göre daha küçük ve özel firmalarda daha büyük bir etkisi vardır (Robbins ve Judge, 2012: 393). Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimseyen örgütlerde etkileşimci liderlik biçimi etkili olurken, atılım yapmak isteyen ve yenilikçi girişim politikalarını izleyen (Eren, 2006: 462).

1.16.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider; izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştirir. Aynı zamanda değişimleri ve yenilenmeleri gerçekleştirerek örgütü üstün performansa ulaştırır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkün olur. Vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı kılar, izleyicilerin heyecanını körükler ve amaçlara ulaşma konularında kendilerine güven duymalarını sağlar (Koçel, 2011: 592).

Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak ve inanç aşılama oldukça önemlidir. Böylece izleyicilerin gayretleri ve çalışma arzuları kamçılanarak olağanüstü fikirler ve çalışmaların ortaya çıkması sağlanmaktadır (Eren, 2006: 461).

Dönüşümcü lider, taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst düzeylerde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngörmüş olan ve bu doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayacak bir liderliktir (Ayasbeyoğlu, 2011: 58).

Liderlik insan ihtiyaçları hiyerarşisinde üstteki değerlerle özdeşleştirildiğinde “dönüşümcü liderlik” olarak tanımlanmaktadır. Bu öyle bir liderliktir ki, takipçilerde kendini gerçekleştirmenin yüksek ihtiyaçlarını uyandırır, tatmin eder ve süreç içinde onları dönüştürür (Burns’ten aktaran Safty, 2004: 68).

Dönüşümcü liderlik, uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Dönüşümcü lider, örgütte lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak izleyicilerin çabalarını somut hedeflerden ziyade bir vizyona yöneltmelerine odaklanır. Dönüşümcü lider, uzun dönemli hedeflerin, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılması, özgüvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi ile gerçekleşeceğinin bilincindedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

İşlemci lider dışarıdan güdümlü iken, dönüşümcü lider içten güdümlüdür. İşlemci lider örgüt kültürünün kurallarıyla çalışır, dönüşümcü lider onları daha tatmin edici bir gelecek statüsü için kendi vizyonu temelinde yeniden tanımlar veya değiştirir (Avolio ve Bass, 1995: 203).

Burns’e göre, etkileşimsel liderlikte lider ve izleyenler arasında bir değiş-tokuş vardır. Astlar liderin arzu ve isteklerine uygun davrandıkları takdirde ücret ve saygınlık gibi bazı değerli sonuçları elde edecektir. Dönüşümcü liderler ise ödül verme yoluyla astların ihtiyaçlarını tatmin etmenin üstünde bir davranış sergiler ve astları sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak başarı ve büyümeye doğru yönlendirir (Hartog ve diğerlerinden aktaran Güney, 2007: 371-372).

Dönüşümcü ve etkileşimsel liderliğin karşılaştırması Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderliğin Karşılaştırması

	Etkileşimsel	Dönüşümcü
Özellikler	Alışveriş süreci Evrimsel fikirler Geleneksel yönetici bakış açısına yatkınlık Reaktif Sonuçlara odaklanma	Etkileme süreci Devrimsel fikirler Girişimsel bakış açısına yatkınlık Proaktif Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir Organizasyon kuralları ve ödülleri Oluşturulan plan dahilinde	Telkin etme Değerler, vizyon Vizyon üzerinden iletişim
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşi tanımlar Rolleri belirler	Danışmacı ve öğreticidir Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayırır	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Kaynak: Berber, 2000: 41.

Dönüşümcü liderler yetki ve liderlik fonksiyonlarını astları ile paylaşır. Onları yaptıkları işe farklı açılardan bakmaya yönlendirir, beceri potansiyellerini artırır, kendi çıkarlarının ötesinde ekip ve örgütün fayda sağlayacağı yönde davranmalarını motive eder (Bridge, 2003b: 34). Örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen bireylerin bulunduğu örgütler yaratarak, dönüşüm için gerekli koşulları hazırlarlar (Çetin, 2009: 63).

Dönüşümcü liderler, gruba sorunların üstesinden gelebileceklerine dair anlayış kazandırarak astlarının öz yeterlilik duygularının gelişmesini sağlarlar. Böylece astlar daha zor amaçları gerçekleştirmek için daha kararlı hale gelmekte, örgütün stratejik amaçlarına daha fazla önem göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 392).

Etkin dönüşümcü liderlerin aşağıda verilen çeşitli ortak temel özelliklere sahip oldukları söylenebilir (Berber, 2000: 36):

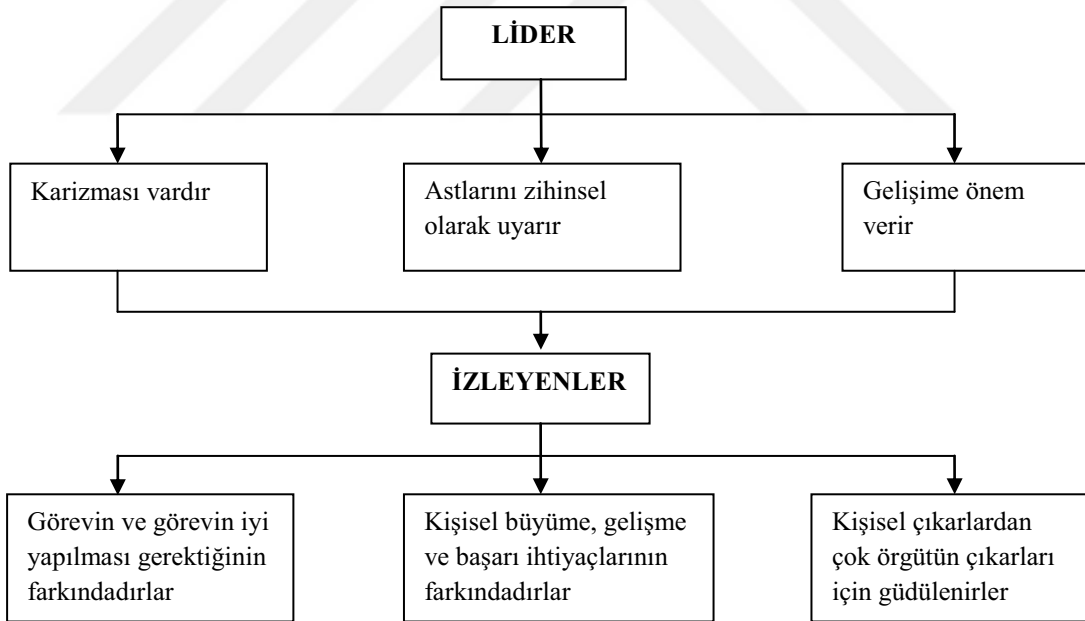
1. Bu liderler cesaretlidir. Değışime yol açacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve kimi zaman alışagelmış yöntemleri ve fikirleri değıştirmek, bazı istenmeyen ancak mücadele gerektiren olaylara neden olabilmektedir. Dolayısıyla bunu başaran dönüşümcü liderlerin, bu koşullara göğüs gerebilecek ölçüde cesaretlili olduğı söylenebilir.
2. Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Bulundukları grubun ya da organizasyonun bireylerinden daha farklı ve üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü lider, bu niteliğini, kişiliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, öğrenme gibi kendini geliştirme eğilimlerine sahip olması özelliğinden almaktadır.
3. Bu tipteki liderler, kendilerini, değışim unsuru (change agent) olarak tanımlamaktadır. Bu liderlerin, içinde bulundukları organizasyonun yapısından, izleyicilerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her alana kendi etkilerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görmeleri doğaldır.
4. Bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri açıktır. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve organizasyon birimleri arasındaki ilişkileri takip ederek onu bütüne uygun şekle getirme özelliğini kapsadığından, dönüşümcü liderlerin birey üzerine eğilmeleri ve onu çevresi ile uyumlu hale getirerek, bulundukları organizasyonun başarısına yönlendirmeleri, bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullandıklarını göstermektedir.
5. Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar. Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye inanmaları ve güvenmeleri, onların, bu bireylerin sorunlarını çözmelerinde ve bu bireyleri geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır.
6. Bu liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu durumda izleyici, lideri ile ilişki kurmak arzusunu hissederek kendini doğrudan tatmin edebildiğı bir ilişki içerisine girer (özdeşleşme) ve aynı

zamanda kendi değerlerine uygun bir ortam içerisinde (içselleştirme) bu ilişkiyi yaşar.

7. Vizyon belirleyebilen kişilerdir. Vizyon, diğer liderlik türlerinde de olduğu gibi, dönüşümcü liderlik sürecinin boyutlarından birini oluşturmak için gereken en önemli unsurlardan birisidir.
8. Değerler tarafından yönlendirilirler. Değerler ve inanışlar, vizyonu oluşturan unsurlar arasında en temel olanlardır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik sürecinin temel özelliklerinden biri olan vizyon belirleme sürecinin kaynaklarından birisi değerler olacaktır.
9. Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler dolayısıyla; karmaşık, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek niteliktedirler.

Dönüşümcü liderlik aşağıdaki şekil ile özetlenebilir:

Şekil 2: Dönüşümcü Liderlik



Kaynak: Güney, 2007: 373.

1.16.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik modeli günümüzde dört boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlar; karizma veya idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma veya telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir.

1.16.3.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki

Bu boyut liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün olarak düşündüğünde, riski diğerleriyle paylaştığında, onların temel kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu olduğunda örnek oluşturur (Sun ve Anderson'dan aktaran Kaygın ve Güllüce, 2012: 267).

Lider, astlarında saygı, değer ve gurur hissi uyandırarak, vizyonu ifade eder. Yüksek düzeyli hedeflere ulaşmak için yol gösterir, özveri ve ileri görüşlüdür, izleyicileri için rol modeli oluşturur. İzleyiciler, liderin olağanüstü yeteneklere sahip, sabırlı ve azimli olduğuna inanır, ona güvenir, saygı ve hayranlık duyarlar (Bass'dan aktaran Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

Astların gözünde karizmaya sahip olmak dönüşümcü liderin başarısı için esastır. Karizmatik liderler büyük bir güce ve etkiye sahiptir. Astları onunla özdeşleşmek ister ve ona yüksek derecede güven duyarlar. Karizmatik liderler astlarına ekstra çabayla büyük işler başarmanın mümkün olduğu düşüncesiyle ilham verir ve onları heyecanlandırır (Bass, 1990: 21).

Liderin hareket, amaç ve girişimlerdeki güven eksikliği organizasyonda büyük sorunlara neden olabilir. Liderler, astlarını, kendilerini takip etmeye hazır hale getirebilirlerse onları yönetebilirler. Eğer yöneticiler ve liderler işlerini iyi yaparlarsa, izleyenler onları takdir edecekler ve inanacaklardır. Yani takipçiler, liderlerinde bir "rol modeli" figürü ve idealleştirilmiş etki sahibi lider konumu görebilmelidirler. Böylece, liderlerini takip etmeye çalışacaklardır (Gül ve Şahin, 2011: 242).

1.16.3.2. Esin Kaynağı Olma veya Telkinle Güdüleme

Lider izleyicilerini motive ederek esin kaynağı olur, bunları bizzat kendi davranışlarıyla gösterir. Takım ruhu oluşturur ve izleyicilerle birlikte geleceğe dair hedefler, çekici ve paylaşılan bir vizyon yaratır, izleyicilere benimsetir ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olur (Bass'dan aktaran Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

Dönüşümsel değişimlerin organizasyonlara uygulandığı koşullarda, liderin diğerlerinin yeni bir düşünceyi benimsemelerinin sağlanması gibi açık ve sürekli bir görevi vardır. Bu nedenle dönüşümcü liderler öyle hareket etmelidir ki takipçilerini etkilemeli ve motive etmelidir. Bu da takipçileri olumlu ve ilgili davranma, takım çalışmasını destekleme, olumlu sonuçları ve avantajları belirtme, hedefleri vurgulama vb. gibi özellikler içerir. Dönüşümcü liderliğin merkezi ilkelerinin biri,  evre şartları ve koşullar zor, öngörülemeyen ve stresli bile olsa birey ve grupları motive olmaya ikna edebilmesidir (Hardy ve diğerlerinden aktaran G l ve şahin, 2011: 243).

Lider, çalışanlarına örgüt içerisinde iyi bir performans göstermelerinin önemini vurgular ve onlara örgütün misyon ile hedeflerini gerçekleştirme konusunda yardım eder. Aynı zamanda örgütün vizyon ve hedeflerini açıklama konusunda bu tip liderlerin iletişim yetenekleri oldukça güçlüdür ve çalışanlarına anlayabilecekleri şekilde en basit yolla aktarabilmektedirler (Wan Omar ve Hussin, 2013: 348).

 zleyiciler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakar, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yaparlar. Böylece, gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve uğruna mücadele edilen amaçlara ulaşmak yolunda daha gönüllü davranırlar (Berber, 2000: 38).

1.16.3.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, takipçilerin yeni ve yaratıcı fikirler kovalaması ve yaratıcı bir şekilde düşünmesine dayanır, yeni fikirler ve yaklaşımlarla takipçilerin sürekli düşünmelerini sağladığı zaman ortaya çıkarılır. Entelektüel uyarıma güvenen

dönüşümcü liderler içinde bulundukları durumu kabul etmezler, bu yüzden sürekli öğrenmeyi teşvik eden durumlar yaratarak takipçilerinin birer yenilikçi olmalarını sağlarlar (Horwitz ve diğerlerinden aktaran Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 5).

Lider varsayımları sürekli sorgular, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eder, problemleri tekrar tanımlar ve olaylara yeni bakış açılarıyla yaklaşır. İzleyicilerin yaratıcılığını geliştirmesi için gereken ortamı hazırlar ve onları teşvik eder. Lider, farklılıklar yarattığı için izleyicilerinin de farklı olmasını arzular (Bass'dan aktaran Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarını hatalarından ötürü herkesin önünde eleştirmezler, aksine çalışanlarına zorlayıcı işler verir ve bu işleri kendi yaklaşımlarını kullanarak yapmaları için cesaretlendirirler (Wan Omar ve Hussin, 2013: 249).

Entelektüel uyarıcı liderler astlarına eski problemlerde yeni bakış açıları gösterebilir, problemlerin çözülmesi için zorlukları görmeyi öğretir ve mantıklı çözümler vurgular (Bass, 1990: 21).

1.16.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi

Dönüşümcü liderler astları arasındaki farklılıklara yakın ilgi gösterirler, büyümek ve gelişmek için yardıma ihtiyacı olanlara danışman gibi davranırlar (Bass, 1990: 21).

Hiç kuşkusuz, liderlikte bireysel düzeyde ilgi gibi bir boyutun varlığı, diğer boyutları da güçlendirici bir rol oynamaktadır. Örneğin bir liderin karizması, astlarını belli bir vizyona ya da misyona yönlendirirken, bireysel düzeyde ilgi göstermeleri, bireylerin tüm potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlayacak yolu açmaktadır (Berber, 2000: 38).

Takipçilerin örgütün dönüşüm sürecine katkıları, onların istek, ihtiyaç, değer ve yeteneklerinin doğru biçimde belirlenmesi gereğini ortaya koyar. Böylece küresel bir bakış açısının yanında, dönüşümcü lider her takipçisini bireysel olarak nasıl motive edeceğini bilir (İraz ve Şimşek'ten aktaran Gül ve Şahin, 2011: 243). Onlara kişisel destek sağlamada ve özellikle onların önceden ihmal edilen kişisel amaçlarını başarmalarında zaman ve kaynak sağlar. Lider gerekli olduğunda öğrenme fırsatları,

iletişim ve destek sağlayarak mentor olarak faaliyet gösterir. Bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin önemli birer birey olduklarını hissetmelerini sağlar (Estapa’dan aktaran Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 5).

Dnüşm liderin, çalışanlarının isimlerini ve onlarla olan daha önceki konuşmalarını hatırlaması, çalışanlara saygılı davranması ve onlara doğruları söylemesi gibi basit incelikler bile bireysel ilgi göstermeye örnek olarak verilebilir (Kreitner ve Kinicki’dan aktaran Bozkır, 2014: 32).



İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde duygusal zekanın yönetim ve liderlikle olan ilişkisi incelenecektir. Yönetimsel başarıda duygusal zekanın önemi, liderlik ve duygusal zeka ilişkisi, duygusal zekası yüksek liderlerin özellikleri ve örgüte etkileri, duygusal zekayla en çok ilişkilendirilen liderlik stili olan dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka ilişkisi ele alınacaktır. Daha sonra duygusal zeka ve liderlik bağlamında yapılmış olan çalışmalar irdelenecektir.

2.1. DUYGUSAL ZEKANIN YÖNETSEL BAŞARIDAKİ ÖNEMİ

Zaman ilerledikçe alışık olduğumuz kurallar ve düşünme biçimleri belirgin bir şekilde değişmektedir. Sanayi döneminde mantığa, araştırmaya ve çoğunlukla sol beynin kullanılmasıyla belirlenen düşünme biçimleri 21. yüzyılda yerini bütünleştirici, zamanı geldiğinde sezgilere de yer veren ve çözüm ararken tüm beyni, yani duygusal zekayı da barındıran sağ beynimizi kullanmamızı gerekli kılacak yeni yapılara bırakmaktadır. Nitekim erkeklere uzak gelen bu yaklaşımı kullandıkları bilinen kadınlar, günümüzün liderleri ve lider adayları arasında yer almaya başlamışlardır (Darbaz, 2004: 530).

Duygusal zeka, yönetimin klasik boyutu olan yönlendirme veya otoriteden farklı olarak, doğrudan etki yaratma ile ilişkilidir. Mantığa, mantık oluşturma yeteneğine veya sadece teknik analizlere dayanmaktan ziyade, öğrenme, ilişkilendirme, sentez yaratma, öncelikleri belirleme ve duygusal potansiyeli kullanmakla ilgilidir. Dolayısıyla insanları anlama ve akıllıca idare etme yeteneğini ifade eden bu alan, insan psikolojisini hesaba katan yeni liderlik görüşleri ile yakından kesişmektedir (Edizler, 2010: 142).

Günümüzde sosyal, siyasi, ekonomik ve yönetim alanlarında oluşan değişimler, bütün liderleri mesleki ve teknik yeterlilikler kadar, çalışanları motive edebilme, onları bir amaç etrafında toplayabilme, kuruma katkılarını artırma, yaratıcılıklarını geliştirme, destekleme, cesaretlendirme ve ortak hedeflere birlikte

yürüyebilme becerilerine sahip olmaya zorlamaktadır. Bu özellikleri kazanmak ve bunları kullanmak ise yüksek seviyede duygusal zekaya sahip olmalarına bağlıdır (Delice ve Günbeyi, 2013: 218).

Bir örgütte bir kişi ne kadar üstteyse teknik beceriler o kadar az önemli, duygusal zeka da o kadar çok önemli hale gelir. İnsanlar başta daha çok belli bir teknik beceriye sahip oldukları için işe alınmakla birlikte, örgütte üst kademelere yükseldikçe başarılı bir kariyer ile kariyer duraklaması arasında fark yaratan şey duygusal zeka olur. Örgütün tepesine yakın yerlerde raydan çıkma sebebi çoğunlukla duygusal zeka eksikliğidir. Kariyerde ilerlemeyi kolaylaştıracak başlıca faktörler empati ve kendinin farkında olmaktır (Vries, 2007: 55).

Yirmi beş yaşında çok başarılı olacağı izlenimi veren, ancak sonraki on yıl içinde beklenen başarıyı elde edemeyen genç yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, başarılı olan eşitleriyle karşılaştırıldığında bu kişilerin dört önemli özelliği vardır: insan ilişkilerinde başarısız olmak, otoriter olmak, üst yönetimle çatışmak ve fazla hırslı olmak (Baltaş, 2000: 65). Bu durumda iş yaşamında bilişsel zekanın yanında duygusal zekanın da başarıyı belirleyen faktörlerden biri olduğu, hatta bilişsel zekadan daha etkin bir role sahip olduğu söylenebilir.

Ural'a (2001: 212) göre, günümüzde yöneticilerin etkinlik dereceleri, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle doğru orantılıdır. Son yıllarda geleneksel yönetim süreçlerine karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmiştir. Bu süreçler örgütteki tüm çalışanların, özellikle de her kademedeki yöneticilerin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerinin gerekliliğini ortaya koymuştur.

Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada (Güllüce ve İşcan, 2010: 24), duygusal zeka ortalaması yüksek yöneticilerin daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur.

Suchy'e göre; etkin bir lider örgütte olumlu ortak duygular yaratır ve zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldırır. Lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Bu yüzden duygusal zekası yüksek liderler örgütün başarısında önemli bir etki oluşturacaktır (Weymes ve diğerlerinden aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 20).

Eğitim liderleri okul yönetimi sürecinde birçok zorlukla karşılaşırlar. Amaçlara ulaşmada kararlı olanlar ve bu zorluklara dayananlar daha avantajlı olacaklardır. Yapılan araştırmalarda etkili eğitim liderlerinin, ikna kabiliyetlerinin ve başarı motivasyonlarının yüksek olduğu, çok iyi bir şekilde önderlik ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca etkili liderler; fikir birliği sağlama, takımı koordine etme, değişik bakış açılarını değerlendirme ve verimsizlikleri engellemede çok başarılıdır. Bu zellikler, liderlerin amaçlarını gerçekleştirmede kurmaları gereken olumlu ilişkileri geliştirmelerine katkıda bulunur. İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak da duygusal zekanın önemli unsurlarından biridir (Cherniss'den aktaran Babaoğlan, 2010: 124).

Bazı araştırmaların sonuçları da duygusal zekanın hem etkin bir lider olmak hem de çok iyi performans göstermekle yakından ilgili olduğunu göstermektedir. David McClelland'ın ABD'de yaptığı bir araştırmaya göre, duygusal zeka düzeyi yüksek yöneticilerin bölümü yıllık hedefleri %20 oranında aşarken, duygusal zekası düşük yöneticilerin bölümü aynı oranda yıllık hedeflerin gerisinde kalmıştır. Aynı sonuç hem ABD'de hem de Asya ve Avrupa'da geçerli olmuştur. Bu rakamlar, bir örgütün başarısı ile liderlerin duygusal zekası arasında güçlü bir bağ olduğunu kanıtlamaktadır (Doğan'dan aktaran ay, 2009: 60).

Yüksek duygusal zekanın örgüte çatışma çözümleme, örgütsel yaratıcılığı artırma, iletişim becerilerini geliştirme, ekip çalışmasını kolaylaştırma, iş doyumunu ve performansını artırma gibi olumlu katkıları vardır.

2.1.1. Çatışma zmleme

atışmaların etkin olarak yönetilmesi, çeşitli duygusal becerilere sahip olunmasını gerektirmektedir. Bireyler duygusal anlamda tahrik edildiklerinde genellikle rasyonel davranış biçimleri sergileyememekte ya da farklı davranışların olası sonuçlarını değerlendiremeyebilmektedirler (zdemir ve zdemir, 2007: 393-397).

Leavitt, Dill ve Eyring gibi bazı araştırmacılar, çatışmanın örgütlerde doğal olarak var olduğunu, ancak bunun belirli bir seviyede tutulması, çatışmadan kaynaklanan gerilimin en aza indirgenmesi için yöneticinin etkin liderliğine gereksinim olduğunu belirtmişlerdir (Aydın'dan aktaran Atay, 2002: 348).

Çatışmaların çözümüne yardımcı olmak için yönetici beş farklı şekilde davranabilir: kendi çözümünü uygulamak için diğerlerini zorlayabilir, çatışmayla yüzleşmekten kaçınabilir, tarafları anlaşmaları ya da taviz vermeleri için cesaretlendirebilir, kafasındaki bir çözümü uygulamaları için tarafları ikna etmek isteyebilir, kafasında ideal bir çözüm ya da çatışma çözme stratejisi olmadığı durumlarda tarafların çatışmayı en iyi şekilde çözümlemelerine yardım edebilir (Schemel'den aktaran Atay, 2002: 349).

Çatışma çözümlemede birey hem kendisi hem de karşı taraf için aynı düzeyde endişeleniyorsa uzlaşma yolunu tercih edecektir. Ancak hem kendisi hem de karşı taraf için fazlaca endişeleniyorsa bütünleştirme yolunu seçecek, işbirliği ve ortak fayda yaratmaya çalışacaktır. Tam tersine her iki taraf için de az endişeye sahipse kaçınma yöntemine başvuracaktır. Eğer birey karşıdaki için daha çok endişeleniyorsa çatışmayı çözebilmek için uyum sağlama yolunu tercih edecektir. Kendisi için daha çok endişeleniyorsa da baskınlık yöntemini kullanacak, kendi istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çatışmayı kendi istekleri doğrultusunda çözümlemeye çalışacaktır (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 199).

Mayer ve Gaschke'ye göre; çatışma sırasında çoğu birey mantıklı tepkiler vermesi gerekirken duygusal tepkiler verir. Duygusal tepkilerle yapılan değerlendirmeler ise verilere dayanmak yerine izlenimlere dayandığı için, çoğunlukla bireye zarar verir. Çatışma sırasında mantıksal tepki vermek için bireyin kendi duygularının ve bunun nedenlerinin farkında olması gereklidir (aktaran Atay, 2002: 348). Kendi duygularının farkında olmanın temeli ise duygusal zeka kavramı ile ilgilidir.

Her iki tarafın da duygularını uygun biçimde yönetmeksizin, bir çatışmayı etkin, yaratıcı ve üretken biçimde idare edebilmek mümkün değildir (Özdemir ve Özdemir, 2007: 393-397).

Blake ve Mouton, bireyler arası çatışma konusunda yaptıkları çalışmada, çatışmayı anlayabilmek ve çözümleyebilmek için bireylerin kendi duyguları ve başkalarının duygularıyla ilgilenmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (aktaran Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 196).

Jordan ve Troth, duygusal zekanın grup içindeki çatışma yönetimiyle yakından ilişkili olduğunu ileri sürmüş ve yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin

diğerlerine göre çatışmayı daha verimli çözebileceklerini tespit etmiştir. Ayrıca düşük duygusal zekaya sahip bireylerin oluşturduğu gruplarda çatışmayı çözebilmek için kaçınma ve uyum sağlama davranışları gösterildiğini gözlemişlerdir. Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkide de, iletişim ve bireyler arası ilişkiler, bireyin kendisi ve diğerleri ile ilgilenmesi, çatışmayı yeniden yorumlaması ve dönüştürmesi gibi faktörler önemlidir (aktaran Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 196).

2.1.2. Örgütsel Yaratıcılık

Cengiz ve diğerleri (2006: 421) örgütteki çalışanların yaratıcılık düzeylerinin örgütsel performansa etkileri konusunda araştırmalar yapıldığına dikkat çekmiş, duygusal zekayı yaratıcılığı artıran bir faktör olarak ele almış ve yaratıcı düşüncenin oluşum sürecinde liderlerin duygusal zekasının önemini vurgulamıştır.

Yaratıcılığı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörlerden biri de liderliktir. Liderler, çalışanların yeni ve yararlı fikirlerini destekleyici ve cesaretlendirici tutum ve davranışlar sergilerse bu çalışanların yaratıcılıklarını doğrudan etkilemiş olurlar (Cengiz ve diğerleri, 2006: 422). Aynı şekilde, yeni fikirleri engelleyici ve yasaklayıcı tutum ve davranışlar da çalışanların yaratıcılığını doğrudan, fakat olumsuz yönde etkileyecektir.

Liderler eğer yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklimin oluşturulmasını sağlıyorsa çalışanların yaratıcılığını dolaylı yoldan etkilemiş olurlar. Nitekim 1996 yılında Amabile vd. işyerinde yaratıcılığı engelleyen veya teşvik eden faktörler üzerine yaptığı araştırmada, destekleyici örgüt ikliminin yaratıcılığı teşvik edici faktörlerin en başında bulunduğunu, bunun da liderler tarafından oluşturduğunu belirlemişlerdir (Cengiz ve diğerleri, 2006: 422). Dolayısıyla, liderlerin sahip olduğu duygusal zekanın örgütteki çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkarılmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Duygusal zekanın tüm bileşenleri yaratıcılık sürecinin tüm adımlarıyla (sorun tanımlama ve fırsatları belirleme, bilgi toplama, fikir üretme, fikri değiştirme ve geliştirme, uygulama) birebir ilişki halindedir ve yaratıcılığın oluşabileceği her aşamayı etkilemektedir. Bu aşamalarda liderin duygusal zekasının önemi şöyle açıklanabilir (Cengiz ve diğerleri, 2006: 423-428):

- Duygusal zeka; liderin, sorun tanımlama ve fırsatları belirlemede engel teşkil edebilecek çalışan hoşnutsuzluğunu belirleme ve bununla baş edebilmesinde yardımcı olur. Bu aşamadaki bilişsel süreçleri kolaylaştırması için gereken duyguları kullanabilmesini sağlar. Ayrıca statükoyla karşılaşan ve bundan rahatsızlık duyan çalışanların hoşnutsuzluk duygularını kontrol edebilmesinde ve onları cesaretlendirmesinde önemli rol oynar.
- Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların yaratıcılığı ortaya çıkarmak için gereken bilgiyi toplayamaması durumunda hissedebilecekleri duygusal rahatsızlıkları fark etmesine yardımcı olur. Liderler, duygusal zeka sayesinde çalışanların sahip olduğu pozitif ve negatif duygular ile bu duyguların sebep ve sonuçlarının bilincine varabilir. Ayrıca çalışanların bu duygularını yönetebilmesi mümkün olur, böylece çalışanlar değişik bilgileri toplamaya ve öğrenmeye yönelebilirler.
- Duygusal zeka; liderlerin, yaratıcı fikirlere sahip çalışanlarının ruhsal durumlarındaki çalkantıların farkında olmasına ve doğru bir biçimde değerlendirme yapmasına katkıda bulunur. Liderler, duygusal zeka sayesinde çalışanların hangi ruh halinde bulunduğunu anlayarak, onların mevcut başarılarından duyacakları erken tatminin daha iyi fikirlerin gelişmesini engellemesi ihtimalini önleyerek, onları var olan fikirlerinden daha iyisini üretebilecekleri konusunda cesaretlendirebilirler. 0
- Duygusal zeka; liderlerin, hem kendi duygularının hem de yeni ve yaratıcı fikirler üreten çalışanların duygularının farkında olmasına ve bunları yönetmesine katkıda bulunarak, yeni fikirleri ve bunları üreten çalışanları tarafsız bir şekilde değerlendirmesini sağlar. Bu sayede yaratıcı fikirlerin gelişim sürecine; yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi, geri bildirimi ve bu fikirlerin değiştirilerek geliştirilmesi konusunda yardımcı olmasına imkan sağlar. Ayrıca liderler duygusal zeka sayesinde empati yaparak fikirlerin sahiplik ve mülkiyeti konusunda hassas davranmalarını sağlayarak, daha fazla fikrin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunur.
- Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların yaratıcı fikirlerinin uygulanması aşamasında oluşabilecek problemlerin farkında olmasına ve bunları

engellemesine, çalışanları daha dayanıklı ve sağlam durmaları yönünde motive etmesine imkan sağlar.

2.1.3. İletişim Becerileri

Liderlerin en önemli görevi amaç birliği sağlamak ve izleyenleri ortak amaç etrafında toplamaktır. Amaç birliği sağlamadaki en önemli dayanakları ise güçlü iletişim becerileridir (Barutçugil, 2006: 294).

Yapılan araştırmalar insan ilişkilerinin örgütler için, çalışanların zihinsel özelliklerinden daha önemli olduğunu göstermektedir. Örgütte en yüksek performansı gösteren çalışanlar, zeka düzeyi ya da mesleki bilgi ve becerileri yüksek olanlardan ziyade, diğer çalışanlarla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, diğer bir deyişle duygusal zekası yüksek kişilerdir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364-365).

Riggio'ya göre; duygusal ve sosyal becerilere sahip olan liderler, işlerini etkili bir şekilde yerine getirebilirler. Özellikle duygusal olarak daha etkileyici liderlerin karizmatik olarak algılanması ve işyerinde olumlu bir duygusal iklim oluşturması daha olasıdır. Ayrıca duygusal olarak daha duyarlı ve anlayışlı olan liderler, çalışanların olumsuz ruh hallerini daha iyi değerlendirerek ve yöneterek kaliteli ilişkiler geliştirebilirler (Brotheridge ve Lee'den aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 19).

Yüksek iletişim ve işbirliği kabiliyetine sahip olan yönetici veya çalışanlar, örgütsel rollerini gerçekleştirmede şüphesiz daha başarılı olacaktır. Bireyin iletişim ve işbirliği kabiliyetinin geliştirilmesi veya yükseltilmesi ise ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanmasının sağlanmasıyla mümkün olabilir (Ural, 2001: 212-213). Diğer bir deyişle duygusal zeka düzeyinin yükseltilmesiyle iletişim ve işbirliği kabiliyeti de yükselmiş olacaktır.

Endişe, öfke, korku gibi olumsuz duygular kontrol altına alınmadığında bireylerarası anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Birey kendi duygularının farkına vararak onlarla yüzleşebilir ve yönetebilirse ilişki yönetimini de başaracaktır. Duygusal zeka, performansın en önemli belirleyicisi ve etkin liderliğin en güçlü göstergesidir (Geçikli, 2012: 21).

2.1.4. Ekip Çalışması

1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, yöneticilerde en çok aranan özelliğin ekip çalışması olduğunu bulgulamıştır (Goleman, 2000b: 276). Grossman'a göre, üst düzey yöneticilerin işlerini kaybetme nedenlerinin ilki değişikliğe uyumda başarısızlık, ikincisi ise ekip liderliğinde yetersizliktir. İki neden de duygusal zeka yetkinlikleri olan sosyal beceri ve duygusal kontrol ile ilişkilidir (aktaran Korkmaz, 2005: 404). “Kafası kızdığı zaman gözü hiçbir şey görmeyen”, “pire için yorgan yakan” bireyler ekip liderliğinde yetersiz kalacaktır (Baltaş, 2000: 128). Duygular, çalışanların motivasyonunda da önemli bir rol oynar. Duyguları anlayan ve kontrol edebilen liderler takipçilerini daha etkili ve verimli çalışmaya yönlendirerek onları motive ederler (Korkmaz, 2005: 404).

Günümüzdeki yönetim anlayışında bireysel özellikler ve başarılarından ziyade, ekiplerin üstünlükleri ve başarılarının önemi ön plana çıkmaktadır. Artık örgütlerde daha çok ekipler halinde faaliyet gösterilmekte, sinerji oluşturularak daha büyük başarılar gerçekleştirilmektedir. Ekipte birlikte çalışabilmek ve başarı sağlamak da, ekip üyelerinin duygusal zekaya sahip olmasıyla yakından ilişkilidir. Ekip çalışmasında en önemli faktör, insanlar arası ilişkilerin doğru ve etkili kurulabilmesidir. Bunun gerçekleştirilmesinde de, bireylerin sahip oldukları duygusal zeka yetilerinin önemli bir yeri vardır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364-365). Bu noktada, ekip üyeleriyle en çok iletişim halinde olan ve onları istenen amaca yönlendiren ekip liderinin yüksek duygusal zekaya sahip olmasının gerekliliği de ön plana çıkmaktadır.

Etkin liderler kayda değer bir duygusal zekaya sahiptir ve bu zekayı çalışanları akılcıca seçmede, etkin ekipler oluşturmada, koçluk etmede ve başarılı müzakereler yapmada kullanırlar (Vries, 2007: 252). Liderlerin, ekibin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için duyguları yönetebilme dereceleri, duygusal zeka seviyeleriyle ilgilidir. Liderlerdeki tutku ve enerji ekip üyelerine yansır. Duygusal zekası yüksek olan bir liderin rehberliğinde çalışan bireyler konuya odaklanmalarına yardımcı olan duygusal bir bağ oluşturur; fikirlerini rahatça ifade edebilir, paylaşımda bulunarak birbirlerinden ders alabilir, birlikte karar alabilir ve hedeflenen amaçlara başarıyla ulaşırlar (Goleman ve diğerlerinden aktaran Babaoğlu, 2010:

123). Sadece kendi çıkarları için güç arayışı içinde olmak yerine, ekibe bağlılık duyar ve gücü ekibin en yüksek çıkarları doğrultusunda kullanırlar. Duydukları bağlılık ve birliktelik gereksinimi ise onları birbirleriyle uyumlu kılar ve çatışmaları en aza indirger (Goleman, 2000b: 275).

2.1.5. İş Doyumu

Eğer bir örgütte nefret, engellenme ve kırgınlık gibi duygular sıklıkla ortaya çıkarsa örgüt iklimi olumsuz etkilenecek ve çalışanlarda iş doyumsuzluğuna yol açacaktır. Bunu önleyebilmek için liderlik özelliğine sahip yöneticilerin duyguların nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve nasıl kontrol altına alınabileceği konularında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Korkmaz, 2005: 404). Tüm bunlar da duygusal zekanın geliştirilmesi ile ilgilidir.

2.1.6. Performans

Duygusal zeka konusunda yapılan çalışmaların temelinde, duyguların bireylerin davranışlarında önemli bir işlevi bulunduğu düşüncesi yer almaktadır. Bu bağlamda duyguların iyi yönetilmesinin davranışlara olumlu katkılar sağlayacağı söylenebilir. Duygusal zeka duyguların anlaşılması ve yönetimiyle ilgili olduğu için, duygusal zekası yüksek bireylerin pozitif düşünceleri yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kurtularak performansı artırması söz konusudur (Wong ve diğerlerinden aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 8).

Yönetici ve çalışanların örgütte değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulundukları ortamdan hoşnut olabilmeleri, işe karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve duygusal doyum elde edebilmeleri için; duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların ifade ediliş biçimleri, davranışları nasıl etkilediği ve nasıl yönlendirilebileceği konularına hakim olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda duygu yönetimi ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için kritik bir öneme sahiptir (Kervancı ve diğerlerinden aktaran Akçay ve Çoruk, 2012: 15-16). Yüksek duygusal zekaya sahip

bireyler ise duygu yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirerek tatmin edici sonuçlar elde edebilmektedir.

Yüksek duygusal zekaya sahip olan bireylerin kendi duygularını anlayabilmesi, kontrol edebilmesi, akıl ile duygu arasında bağ kurabilmesi ve kendi kendini motive edebilmesinin yanı sıra, diğer çalışanlarla empati kurabilmesi, onların duygu ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterebilmesi, bireyler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi, örgüt içinde uyumlu bir çalışma ortamı yaratacak ve sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 195). Goleman'a göre duygusal açıdan zeki liderler, yaratıcı ve performansı yüksek kişileri mükemmellikçi gibi örgütlerine çekerler. Bu yetenekli kişiler onların yanında çalışmak ister (aktaran Bridge, 2003b: 161).

Strutton ve Lumpkin'e göre örgütlerde yaşanan engellenme duygusu hem bireyin enerjisini tüketmekte, hem de davranışlarını kontrol etmesini güçleştirmektedir. Aynı zamanda iletişimi olumsuz yönde etkileyerek bireyler arası ilişkilerde bozulmaya, işten ve iş yerinden kopmaya, saldırgan davranışların birikmesine ve şiddetlenmesine neden olabilmektedir (aktaran Korkmaz, 2005: 413). Bu noktada duyguların kontrol edilmesi ve yönetilmesinin gerekliliği önem kazanmaktadır. Duygusal zekası yüksek olan bir lider, örgütte engellenme duygularının önüne geçerek iyimserlik duygularının ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Babaoğlu'na (2010: 123) göre; etkili liderlerin en önemli özelliklerinden biri, duygularını daha yumuşak ifade edebilme yeteneğidir. Eğitim liderleri ise genellikle gergin ortamlarda çalışmak zorunda oldukları için duygusal tepkileri idare etme biçimleri, liderlik özelliklerini oldukça etkileyebilmektedir. Etkili bir liderlik, kendine güven ve sakinlikten daha fazlasını gerektirmektedir. Bu bağlamda okul yöneticisinin, kendi duygularının farkında olması, bunları pozitif bir şekilde ifade etmesi, aynı zamanda astlarının duygularını anlayıp önemsemesi ve duyarlılık göstermesi okulun başarısına daha fazla katkı sağlayabilir.

2.2. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Liderlik; yüksek düzeyde incelikli sosyal kavrayış, hassasiyet ve duygu yönetimini gerektirmektedir. Liderlerin kontrollü, stratejik, proje takipçisi olma gibi

rollerinin yanı sıra diğerlerini motive etme, ilham verme, iş yerinde pozitif tutumları geliştirme, güçlü bir katılım ve itibar algısı yaratmalarına ilişkin beklentiler giderek artmaktadır. Tüm bu çabalarda duygusal zeka yetkinlikleri önemli bir dayanak noktası olmaktadır. Liderin duygusal zeka temelli karmaşık sosyal ve kişisel dinamikleri yönetme becerisine ilişkin ilginin artması, liderlik literatüründe duyguların organizasyonlar içindeki rolünü daha da kritik kılmaktadır (Edizler, 2010: 140).

George'a (2000: 1028) göre literatürde liderlerin neye benzedikleri, ne yaptıkları, takipçilerini nasıl motive ettikleri, tarzlarının durumsal koşullarla birbirini nasıl etkilediği ve örgütte temel değişiklikleri nasıl yaptıkları, nasıl karar aldıkları üzerine araştırmalar yapılırken, duyguların liderlik sürecindeki rolü üzerinde durulmamıştır. Duygular, mantıklı ve etkili karar vermeyi engelleyen bir olgu olarak görülmüş ve göz ardı edilmiştir. Ancak insanın beden, zihin, kalp ve ruh olmak üzere bir bütün olduğu ve insanın bu bütünlüğü ile dikkate alınması gerektiği düşüncesi yayılmaya başladıktan sonra bu alandaki araştırmalar artmıştır ve mevcut literatür ruhsallığın iş yaşamında önemli olduğunu ve liderlik etkinliğinde olumlu katkılar bulunduğunu göstermektedir (Doğan ve Şahin, 2009: 73-75).

Yıllardır neden bazı liderlerin insanları doğal bir şekilde özgüven, sadakat ve sıkı çalışmaya yönlendirebiliyorken, aynı derecede vizyon ve zeka sahibi olan bazı liderlerin neden tekrar tekrar başarısız olduğu sorusunun cevabı merak konusu olmuştur (Bennis ve Thomas, 2005: 152). Bazı araştırmalar bilişsel zeka, kişilik özellikleri ve demografik özelliklerin kimin liderlik rolüne sahip olacağının belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal zeka, liderin ortaya çıkmasındaki bireysel farklılıkların hesaba katmadığı değişimi açıklar (Cote ve diğerleri, 2010: 498). Liderlik, bir tarifi uygulamaktan daha fazlasıdır. Tarif, bireyin tarzı ve kişiliğiyle uyumlayabilir. Ayrıca birey tarifi uygulamada becerikli ya da zeki değilse, potansiyel takipçiler bunu hemen fark edecektir (Claws, 2003: 110).

Başkalarının duygularını algılama ve aralarındaki farkları ayırt etme yeteneğine sahip olan duygusal açıdan zeki bireyler, diğer grup üyelerinin davranışları, amaçları ve ilgi alanları hakkında önemli bir bilgi edinirler. Bu bilgi, onların diğer grup üyelerini belirlenmemiş ihtiyaçlarını tanımlayıp anlayarak ve kabul edebilecekleri hedefler yaratarak etkilemelerine yardımcı olur. Bu etki,

duygusal açıdan zeki bireylerin, küçük gruplarda lider olarak ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Cote ve diğerleri, 2010: 498).

Yüksek teknolojilerin kullanıldığı, işgücünün değişen bir yapıya sahip olduğu ve ileri derecede rekabetçi ortama sahip bir bilgi çağında yaşamamız; liderden, klasik liderlik tanımlarının öngördüğünden daha fazlasının talep edilmesini gerekli kılmaktadır. Günümüzde bilgi işçilerini yönlendirmek için klasik lider-izleyici ilişkisini aşarak izleyiciyle daha yakın bir ilişkiye girilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda gelişen kuramlardan duygusal zeka, yaklaşıma ve olağan dışı izleyici katılımına önem vererek bu ihtiyacı karşılamayı amaçlamaktadır. Zeka ve liderlik alanlarındaki temel gelişmeler bu iki kavram arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır (Dağlı ve diğerleri, 2008: 24).

Duygusal zekanın yönetim literatüründe ilgi çekmeye başlamasıyla birlikte, bu kavramın lider ve liderlik süreci ile arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan araştırmalar da hız kazanmıştır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Duygusal zekanın, çalışma yaşamında sabit olan zeka ve kişilikten farklı olarak özel eğitim programlarıyla geliştirebilmesi, örgütsel performans ve başarıyı artırabileceği için liderlikle ilişkisi daha da önemli hale gelmiştir (Downey ve diğerleri, 2006: 251).

Örgütlerde somut problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır (Acar, 2001: 2). İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir (Acar, 2002: 56).

Liderlik, başkalarının işlerini daha etkili şekilde yapmalarını sağlamayı içeren bir roldür. Liderlerin kişilerarası becerilerdeki eksikliği herkesin performansını düşürür; zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyon ve bağlılığı yıpratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur. Bir liderin duygusal yeterliliğindeki güçlü ya da zayıf yönler, takipçilerinin tüm yeteneklerinin örgüte tam olarak kazandırılıp kazandırılmadığıyla ölçülebilir (Goleman, 2000b: 44).

Günümüzde; dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider-takipçi etkileşimi yaklaşımı, demokratik liderlik yaklaşımı ve hizmetkar liderlik yaklaşımı gibi modern liderlik

yaklaşımları çalışanların artık daha demokratik, serbest, insani ve sosyal değerler odaklı bir yönetim anlayışı altında çalışmayı talep ettiklerine dikkat çekmektedir. (Delice ve G nbe yi, 2013: 216). Neo-karizmatik yaklaşımların ve özellikle d n   m c  liderlik yaklaşımının duygusal    ler içermesi, başarılı bir liderlik için duygusal farkındalığın ve duyguların yönetilebilmesinin ne derece kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir ( akar ve Arbak, 2003: 86).

Tarihi liderlik modellerinde katı ve despot yapıdaki otokratik stil hakim olmakla birlikte, bugünün ihtiyaçları liderlerde daha yüksek duygusal zekaya sahip olma özelliği gerektirmektedir. Bunun nedenleri; günümüz i   c n n liderlerin genelde tarih boyunca uyguladığı otokratik yönetim tarzını kabul etmemeleri, demokrasi ve bağımsızlık anlayışının desteklendiği bir liderlik anlayışıyla çalışmak istemeleri ve eskiden asker gibi emirlere itaat ederken günümüzde artık daha fazla seçeneklerinin bulunmasıdır (Childs, 2004: 1). Ayrıca, y k ml l  klerinin gün geçtikçe daha karmaşı  duruma gelmesi, kurumun etkinlik ve verimliliğinde takım çalışması ve ba lılı ın öneminin artmasıyla birlikte, çalışanlar kurum içinde kendi kendilerini yönetebilecekleri, fikirlerini ve bilgilerini payla abilecekleri ve   renebilecekleri bir ortama gereksinim duymaya ba lamışlardır. Bu gereksinimleri giderebilecek, hatta yaratıcı çıktılar elde edilmesini sağlayabilecek, ince ayrıntıları fark edebilecek liderler de kritik bir öneme sahip olmuştur (Dearborn'dan aktaran Doğan ve Demiral, 2007: 225).

Bireylerin i  tiyatrolarının bili , arzu ve davranış açısından sahip olduğu önem dikkate alınırsa, duygusal zekanın liderlik sürecinde yaşamsal bir rol oynadı ının farkına varılır. Duygusal açıdan zeki bireyler muhtemelen daha etkin birer lider olacaklardır (Vries, 2007: 24).

Liderlerin çoğunlukla duygusal içerik açısından zengin sıfatlarla anıldığı duyulur. Liderler güçlü özdeşlik ve farklılık veya sevgi ve nefret duygularını kendilerine  eker. Lider hakimiyetindeki yapılarda insan ilişkileri genellikle çalkantılı, yoğun ve zaman zaman örgütsüz görünür (Zaleznik, 2004: 79). Liderlik yolculuğunda birçok güçlükle kar ılaşılabılır; lideri etkin kılacak olan bunlara yanıt verme şeklidir (Altılar, 2004: 119). Yanıt verme şeklinde fark yaratacak olan ise duygusal zekadır.

Liderlerin etkililiğini sürdürebilmek için sürekli öğrenen bireyler olmaları ve deneyimlerden daha iyi öğrenebileceklerini öne süren Velsor ve Guthrie'ye (2003: 223- 229) göre; kişisel ve kişilerarası zeka, etkili liderlik için kritiktir. Kişilerarası zeka liderlik gelişimi için önemli bir kapasitedir, çünkü gelişimsel deneyimden öğrenme genellikle doğrudan veya dolaylı olarak başka insanlardan öğrenme anlamına gelir. Kişisel zeka, özfarkındalıkla yakından ilgilidir. Birçok liderlik gelişim deneyimi özfarkındalığı artırmayı hedefler, insanların kendilerinin daha doğru veya kapsamlı amaçlarını şekillendirmeleri ve kullanmalarına olanak sağlar.

Bir liderin başarılı ya da başarısız olmasındaki en temel belirleyici duygusal yetkinliktir. Liderin belli bir konuda ne düşündüğünü, konunun onun için ne anlama geldiğini, endişelerini ve neler hissettiğinin bilincinde olması gerekir. Kendi tutum ve davranışlarını, düşünüş şeklini fark edip sorgular, daha sonra diğer insanları aynı şekilde anlamaya çalışırsa insan ilişkilerinde başarılı olur. Etkin iletişim sağlayan ve empati yapabilen, insanların dinleyebileceği ve anlayabileceği şekilde konuşan, onların konuşmalarını dinleyen, başarı güdüsüne sahip liderler başarılı olabilecektir (Geçikli, 2012: 26-27).

Duygusal yönetim, liderlerin kritik bir yeteneği olarak ele alınır (Vries, 2007: 56). Liderin ruh hali ve buna eşlik eden davranışları örgüt başarısının anahtarıdır ve bir liderin birincil görevi duygusal liderliktir. Finansal sonuçlar için yönetim, liderin kendi iç yaşamını doğru şekilde yönetmesiyle başlar (Goleman vd., 2001: 44).

Başarılı liderliğe giden yol, mantık ve duygular bir arada kullanılmasından geçmektedir. Duygular olmadan mantık, mantık olmadan duygular yeterli değildir. Örneğin Atatürk duygularını ve mantığını bir arada kullanmayı ve duygularını yönetebilmeyi başarmış bir liderdir. İleri görüşlü olması ve gelişmeye odaklanması halkın etkilenmesine neden olmuştur (Geçikli, 2012: 34). Bugünleri o günlerden görme dehasına sahip olmak için oldukça yüksek bir duygusal zekaya ihtiyaç vardır. Atatürk bağlayıcı, yönlendirici, yaratıcı ve ileri görüşlü davranışlar sergilemiştir. Bir vizyon oluşturarak olumlu yönde değişim sağlamıştır. Toplumu ortak çıkarları doğrultusunda harekete geçirerek değişimi başlatmış, yönetmiş ve bunu sürekli kılmıştır (Ayhan, 2004: 315).

Duygusal zeka ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalarda, lider-üye etkileşimi için birincil faktör olarak lider ve izleyicinin

duygusal zekaları öne sürülmüş ve yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların, liderleri ile aralarında daha iyi bir etkileşim sağladığı tespit edilmiştir ve lider-üye etkileşimindeki kalitenin, çalışan ve yöneticinin duygusal zeka düzeyleriyle doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ansari ve diğerlerinden aktaran Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 204). Lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinin, hem liderin hem de astın kişisel özelliklerinden etkilendiği göz önüne alınırsa, bireyin duygusal zeka düzeyinin lideri ile arasındaki ilişkide önemli rol oynadığı söylenebilir (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 213). Lider-üye ilişkilerinin özü, genel ya da en azından ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkileşim düzeyine sahip bireyler arası etkileşimdir (Altılar, 2004: 451).

2.3. DUYGUSAL ZEKASI YÜKSEK LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Ülker, iş yaşamında duygusal zeka kavramı ve liderin örgüt içindeki konumundan söz ettiği bir çalışmada (2008: 74-82); duygusal zekanın iş ortamında kullanılması açısından kişisel yeterlik ve sosyal yeterliğe dikkat çekmiş, liderin kişilerarası ilişki yönetimi becerisine sahip olması gerektiğinin altını çizmiş ve duygusal yeterlik ile iş başarısı arasındaki ilişkiye değinmiştir. Eğer bir kurumda çalışanların duygusal yeterlikleri yükseltilmiş ve paylaşılmış durumda ise; o kurumun performansının yüksek olması için kritik bir ön koşul yerine getirilmiş demektir. Bundan sonrası liderin işidir; eğer lider de duygusal yeterliğe sahipse, bu beceriyi kullanarak örgüt performansını yükseltecektir.

Liderler serinkanlı ve dengeli olmalıdır. Örgütteki sıkıntıların hafifletilmesi liderin sorumluluğunda olmakla birlikte oldukça güçtür. Dengeyi sağlamada konusunda büyük bir baskı vardır. Liderler belirsizlikleri, sürtüşmeleri tolere edebilecek duygusal kapasiteye sahip olmalı ve bunu kullanmalıdırlar (Keçecioğlu, 1998: 41). Etkin liderliğin temel görevi alışılmışın dışında düşündürmektir. En etkin liderler karmaşık durumları yeniden çerçeveleyebilen liderlerdir. Sorunları algılama biçimlerini değiştirerek gördükleri şeyleri de değiştirirler (Vries, 2007: 27-29).

Bir lider belirsizliği, hayal kırıklığını ve üzüntüyü tolere edebilecek duygusal kapasiteye sahip olmak zorundadır. İş arkadaşları ve müşteriler gibi çalışanlar da liderin istikrarlı olabilme becerisinin sözlü ve sözsüz ipuçlarını dikkatlice

gözlemleyecektir. Lider, kendisinin ve diğerlerinin görevleri başarabileceği konusunda güven vermelidir (Heifetz ve Laurie, 2001: 135).

Başarılı liderler duygularını nasıl yöneteceklerini ve başkalarının duygularını okumayı ve yönetmeyi bilirler. Bir miktar empati sahibi olmak, bu kişileri farklı kılar. Gerçeklik duygusuna sahip olurlar, güçlü ve zayıf yönlerinin bilincindedirler. Neyin arkasında durduklarını ve nasıl ilişkiler kurup devam ettireceklerini iyi bilirler. Tüm bunların ötesinde, duygusal olarak istikrarlıdır (Vries, 2007: 210). Nitekim lider, kendi zayıf yönlerini keşfeden ve bunları giderme çabası içine giren kişidir (Altılar, 2004: 363).

Liderin, liderlik yapabilmesi için, vizyon ve değerlere, işbirliğine, bilgi ve cesarete, inanç ve direnç, bireysel kaliteye (empati, güçlü karakter, olgunluk, sabır, ileri görüşlülük, ortak akıl, güvenilir olma, yaratıcılık, hassasiyet) ihtiyacı vardır. Bu da duygusal zekanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Ayhan, 2004: 314).

Duygusal zekası yüksek bir lider öz farkındalık sayesinde kendi ruh hallerini gözleyebilir, özyönetim sayesinde onları daha iyi yönde değiştirebilir, empati sayesinde etkilerini anlayabilir ve ilişki yönetimi sayesinde başkalarının ruh hallerini iyileştirecek şekilde hareket edebilir (Goleman vd., 2001: 48). Çalışanların yapabileceklerinin en iyisini yapmalarına, yaratıcı olmalarına, herkesin aynı misyon doğrultusunda hareket etmelerine yardımcı olur. Yapılan işi gerçek bir tutkuyla yaparak istekli ve coşkulu bir iklim yaratır (Bridge, 2003b: 169).

Bennis ve Nanus'a (1986: 66-67) göre; duygusal zekaya sahip liderler beş anahtar beceriye sahiptir:

- İnsanları oldukları gibi kabul etme becerisi
- Kişilerarası ilişki ve problemlere geçmişten çok şimdiki koşullar altında yaklaşabilme becerisi.
- Kendisine, yabancılara ve tanıdıklara gösterilen nezaket ve saygının aynısıyla yaklaşan kişileri değerlendirebilme becerisi
- Risk büyük olsa bile diğerlerine güvenebilme becerisi
- Diğerlerinin sürekli takdir ve onayı olmadan iş yapabilme becerisi

Başarılı liderlerde bulunan ortak özelliklerden biri, duygusal zekaya sahip olmalarıdır. Bu, bilişsel zeka (IQ) ve teknik becerilere gerek olmadığı anlamına

gelmez. Ancak, araştırmalar göstermiştir ki duygusal zeka, etkin liderlik için bir gerekliliktir. Bir kişi üstün bir zekaya, analitik düşünce yapısına sahip olsa da, duygusal zekası olmadan liderlik yapamaz (Ayhan, 2004: 314). Herhangi bir örgütte en etkili kişiler her zaman kendilerinin nasıl hissettiğinin yanı sıra yöneticilerini, çalışanlarını ve iş arkadaşlarını neyin motive ettiğini fark eden kişilerdir. İşbirliğı ve iletişimi canlandırmak için de duygusal zekaya ihtiyaç vardır (Segal, 2009: 191).

Yüksek duygusal zeka sahibi liderlerin en önemli örneklerinden biri, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'tür. Atatürk vizyon yaratarak, açık ve inandırıcı mesajlarla güven oluşturan, kendini halka anlatan ve halkı anlayan, ikna tekniklerini kullanan, alternatif çözümler üreten, değışimi başlatan ve yöneten bir lider olmuştur. Bağımsızlık ve ağdaşlaşma hareketinin önündeki engelleri cesaretle bertaraf etmiş, en zor anlarda bile soğukkanlılığını yitirmemiş, halkı motive ederek onlara coşku ve güven aşılamıştır. Anlık uğraşlar yerine köklü değışimler ve sürekli işlere önderlik etmiştir. İniyatif kullanmış, organize etmiş ve yetkilendirme yapmıştır. Kendisi yerine halkı övmüş; kendisini bütünün bir parçası olarak grmştir. Geçmişten ders çıkaran, anı iyi değerdendiren ve geleceğı kurmaya çalışan bir lider olmuştur. Büyük nderin söylevlerinde yüksek duygusal zeka özelliklerine sahip olduğı rahatlıkla görülebilir (Geçikli, 2012: 20-30).

Duygusal zekası yüksek liderlerin sahip olduğı özelliklerin belirlenmesine yönelik yaklaşım, Goleman'ın (2000: 1-447) "İşbaşında Duygusal Zeka" kitabında aşağıdaki bileşenleri içermektedir.

2.3.1. Kişisel Yetkinlikler

Duygusal zekası yüksek bir lider kişisel yetkinlikler kapsamında özbilince sahip olmalı, kendini ynetebilmeli ve yüksek bir motivasyona sahip olmalıdır.

2.3.1.1. Kendini Tanıma (zbilin)

zbilincin temeli, duygusal belleğinin içimizdeki haznesinden gelen mesajları duyumsama yetimizi ifade eden altıncı his ve sezgidir. Altıncı his ve sezgi gerçeklerden daha fazla öneme sahip olmasa da gerçeklerle birlikte tartılması gerekir.

İçimizdeki “doğru” ya da “yanlış” hissi; yapılmakta olan işin tercihlerimize, yönlendirici değerlerimize ve yaşam bilgeliğimize uyup uymadığının habercisidir (Goleman, 2000b: 69-71).

Liderlikte şöyle bir kural vardır: başkalarına liderlik etmek, önce kendine liderlik etmekle başlar. Kendine liderlik etmek; kendini bilmeye, kendini tanımaya dair bir felsefedir (Altılar, 2004: 155-159). Kendini tanıma sürecinde yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yanlarını araştırmalıdır; hangi alanlarda değer kattıklarını ve hangi alanlarda yeteneklerini daha fazla geliştirmeleri gerektiğini keşfetmelidirler. Bu sayede hem zayıf yanları üzerinde çalışabilir, hem de bu zayıflıkları dengelemeye yardımcı olacak başkalarını arayabilirler (Vries, 2007: 279-280). Güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkarmak için geribildirim analizi yapılmalıdır; yani kilit bir karar alınırken veya eylem gerçekleştirilirken sahip olunan beklentiler, elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmalıdır (Drucker, 2006: 153-155).

Liderler, kim olduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını, bunlardan güçlü yanlarını öne çıkarıp, zayıf yanlarını telafi etmeyi bilen kişilerdir (Altılar, 2004: 365). Liderlik durumlarında tüm yetkinlikleri iyi dengelenmiş bir grupta bir araya toplayan bir yönetici rol dağılımı oluşturmak kritik bir önem taşır; bu sayede yönetici ekip karşılaşılacak meydan okumaları bir birim olarak göğüsleyebilir (Vries, 2007: 279-280).

Kişisel yetkinliklerde temel yapıtaşı niteliğindeki kendini tanıma yetisi üç bileşenden oluşmaktadır:

- **Duygusal Özbilinç**

Duygusal özbilinç, duygularımızın performansımızı nasıl etkilediğini kavrama ve değerlerimizi karar verirken rehber olarak kullanma yetisini ifade eder. Her türlü işte performansımızın ince ayarını yapmakta, başkaldıran hislerimizi yönetmekte, motivasyonumuzu sürdürmekte, etrafımızdakilerin hislerini doğru algılayarak uyum sağlamak ve liderlikle ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dahil, iş hayatımızdaki sosyal becerilerimizi geliştirmekte bize rehberlik eden şey, bu bilinçtir (Goleman, 2000b: 71-72). Duygusal zekanın getirdiği özbilinç olmadan insanları yönetmek çok güçtür. Liderler kendilerine hangi koşullarda kendilerini en mutlu ve en iyi hissettiklerini sormalıdır (Vries, 2007: 279). Duygusal özbilinci yüksek olan

liderler iç sinyallerine uyum sağlar, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve karmaşık bir durumda manzaranın bütününe görerek en iyi eylem rotasını sezebilirler. Duygusal özbilince sahip liderler açık sözlü ve içtenlikli davranabilir, duygularından açıkça, ya da yol gösteren vizyonlarından inançla söz edebilirler (Beceran, 2012: 87).

- **Doğru Özdeğerlendirme**

Doğru özdeğerlendirme, kişisel güçlerimiz ve sınırlarımızla ilgili içtenlikli bir anlayış, iyileştirmemiz gereken yanlarımız hakkında net bir vizyon ve deneyimlerden ders alma yeteneğini ifade eder. Bu yeterliliğe sahip olanlar kendilerini gözlemler, deneyimlerinden ders alır, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olur, içtenlikli geribildirim, yeni bakış açılarına, kendini geliştirmeye ve sürekli öğrenmeye açıktır, kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısına sahiptir (Goleman, 2000b: 71-80). Kendiyle ilgili farkındalığı yüksek olan liderler, genellikle kısıtlı ve güçlü yönlerini bilirler ve kendileriyle ilgili bir mizah duygusuna sahiptirler. Geliştirmeleri gereken yönlerini dikkatle öğrenir ve yapıcı eleştiri ve geribildirimleri hoş karşılarlar. Doğru özdeğerlendirme, liderin ne zaman yardım isteyeceğini ve yeni liderlik güçleri geliştirirken nereye odaklanacağını bilmesini sağlar (Barutçugil, 2006: 296).

- **Özgüven**

Özgüven, kendi yeteneklerimizden, değerlerimizden ve hedeflerimizden emin olmaktan kaynaklanan cesareti ifade eder. Özgüvene sahip bireyler kendinden emin bir izlenim bırakır, varlıklarını hissettirir, beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir, doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilir, belirsizlik ve baskılara rağmen sağlıklı kararlar alabilirler (Goleman, 2000b: 71-88). Özgüven olmadan sağlıklı bir karşılıklı güven ortamına zemin oluşturulamaz (Altılar, 2004: 473). Liderlerin yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüvenli liderler, zor bir görevi rahatlıkla üstlenebilirler. Bu tür liderler çoğunlukla kendilerinden emin oldukları ve varlıklarını herkese hissettirdikleri için, bir grupta rahatlıkla öne çıkarlar (Barutçugil, 2006: 296). Liderler eylem yönelimli bireylerdir, bir iş

başarmaktan hoşlanırlar. Kendilerine tam güvenmedikleri zamanlarda bile, başkalarına tersini düşündürecek şekilde bir izlenim bırakırlar. Kendilerinden emin oldukları için insanları kendi amaçları doğrultusunda iş yapmaya yönlendirebilirler (Vries, 2007: 209).

2.3.1.2. Kendini Yönetebilme (Özdenetim)

Kendini yönetebilme, sıkıntı veren hislerle başa çıkmayı ve bunun yanı sıra güduları idare etmeyi, diğer bir deyişle kendine çekidüzen vermeyi ifade eder (Goleman, 2000b: 106). Her birey zaman zaman kötü ruh haline girebilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir ancak, bazı bireyler bunları kontrol altına alıp yönetmeyi başarabilmektedir. Örneğin; duygularını yönetemeyen bir yönetici, çalışanlarının kötü performansı karşısında kontrolünü kaybedip aşırı tepki gösterebilir ya da farklı bir yol tercih edip kötü performansın ardında yatan nedenleri araştırabilir (Çay, 2009: 62). İkinci yolu seçerse kendini ve duygularını yönetebilme becerisini kullanıyor demektir.

Kendini yönetebilme yetisi beş bileşene sahiptir:

- **Duygusal Özdenetim**

Duygusal özdenetim, yıkıcı duygu ve güduları etkili bir biçimde idare etmeyi ifade eder. Bu yeterliliğe sahip bireyler güdusel hisleriyle ve sıkıntı verici duygularıyla baş edebilir, çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırlar; düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmaz (Goleman, 2000b: 106-107). Kendi duygularını kontrol edebilen liderler rahatsız edici duygu ve isteklerini yararlı biçimde yönlendirirler. Liderin yüksek stres altında ya da kriz döneminde sakin kalarak açık bir zihinle düşünebilmesi bir özdenetim göstergesidir (Barutçugil, 2004: 286).

- **Güvenilirlik**

Güvenilirliğe sahip olan bireyler ahlak kurallarına uygun davranır, kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlak dışı hareketlerine karşı çıkar, kararlı ve ilkeli bir tavır sergiler, özü sözü bir oldukları için güven oluştururlar (Goleman, 2000b: 116). Etkin liderler kendilerinden bir şey yapmaları istendiğinde bunu yaparlar, güvenilir kişilerdir ve sonuna kadar

giderler (Vries, 2007: 209). Güvenilir olmayan bir lideri kimse takip etmez. Takipçiler, liderlerinin onları kendi çıkarları için kullandığını düşünmek istemezler. Güven, lider ve takipçileri bir arada tutan tutkal ya da çimento gibi görülebilir. Güvenilirlik ne kadar fazla olursa, çimentonun harcı da o kadar çok ve kaliteli olur (Altılar, 2004: 470). Güven uyandırma ihtiyacı ve güvenilmeye değer olma arzusu, yöneticilerin daima aklında tutması gereken olgulardır. Güven olmadan diğer niteliklerin çoğu işe yaramaz; bir başka deyişle liderin başarısı başkalarının ona ne kadar güvendiğiyle yakından ilgilidir (Vries, 2007: 285).

- **Vicdanlılık**

Vicdanlılık; dakik, işinde özenli, özdisiplinli ve sorumlulukları konusunda titiz olmayı ifade eder. Vicdanlılık seviyesi yüksek olan birey, taahhütlerine uyar, sözlerini tutar, amaçlarını gerçekleştirmekten kendini sorumlu tutar, düzenli ve dikkatli çalışır ve gerçekte olduğundan daha iyi görünmesini sağlayan bir hava yaratır. Hatalarının ve başarısızlıklarını kabullenerek sorumluluğu üstlenir, sorunları gidermek için harekete geçer (Goleman, 2000b: 55-122). Buna bağlı olarak vicdanlılığı yüksek olan bir liderin takipçilerini etkileme gücü de fazla olur.

- **Yenilikçilik**

Bu yetiye sahip bireyler çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulurlar, sorunları çözüme ulaştıracak yeni ve özgün fikirler üretirler, düşünürken yeni bakış açılarından yararlanabilir ve yeni riskleri göze alabilirler. İş hayatında yenilikçi olmanın duygusal temelinde yenilikten zevk almak vardır. İşteki yaratıcılık, sonuçlara ulaşmak için uygulanan yeni fikirler etrafında döner. Bu yetiye sahip liderler temel sorunları derhal tanımlayıp, aşırı karmaşık görünen sorunları basitleştirebilir, en önemlisi başkalarının gözden kaçırdığı özgün bağlantı ve modelleri bulabilirler (Goleman, 2000b: 123-129). Karmaşık sorunlarla özgün ve hızlı bir şekilde başa çıkabilmek ise onları takipçilerinin gözünde daha değerli ve etkileyici kılacaktır. Yenilik liderliğinin doğasında var olduğundan, liderler genellikle yenilikçilik yetisine sahiptir.

- **Uyumluluk**

Uyumluluk, değişen durumlara uyum sağlama ve engellerin üstesinden gelebilme esnekliğidir (Barutçugil, 2004: 286). Uyum sağlayabilmek, belli bir duruma bakarken çok sayıda görüşü hesaba katma esnekliğini gerektirir. Bu esneklik de duygusal bir güce bağlıdır: belirsizliğe ayak uydurabilmek ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilmek (Goleman, 2000b: 128). Uyumlu liderler, odak ya da enerjilerini yitirmeden çok sayıda talebin üstesinden gelebilir ve örgüt yaşamının kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız olmazlar. Bu tür liderler yeni zorluklara uyum sağlamak için esnek davranabilir, hızlı değişime çabuk ayak uydurabilir ve yeni veriler ya da gerçekliklerle karşılaştıklarında kıvrak bir zekayla düşünebilirler (Beceran, 2012: 89).

2.3.1.3. Motivasyon (Güdüleme)

Kişinin kendisini ve birlikte çalıştığı bireyleri başarıya odaklayarak motive edebilmesi, duygusal zekaya sahip liderlere ait özelliklerden biridir. Başarıyı hedefleyen bir motivasyon, liderin hedefi büyütmesini ve başarısızlıklarda yılmamayı beraberinde getirir (Ayhan, 2004: 310).

Duygular; düşünme ve planlama, bir hedefe ulaşma çabasını sürdürme, sorunları çözme gibi yetenekleri engellediğı ya da güçlendirdiğı ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetileri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizer. Yapılan işe heves ve keyifle ve hatta uygun düzeyde bir kaygıyla motive olunduğı ölçüde de başarıya ulaştırır (Ayhan, 2004: 310). Kendi duygularımızın farkında olma ve onları yönetme süreçleriyle başa çıkmayı öğrenebilirsek duyguları bir amaca ulaşmada kullanmayı da öğrenebiliriz; yani kendimizi motive edebiliriz (Vries, 2007: 48).

Motivasyon becerisine sahip bireyler, her zaman yapılan işin neden öyle yapıldığını sorgulayarak daha farklı yollar olup olmadığını araştırırlar. Hedefi sürekli yukarıya taşırlar ve hem kendilerinin, hem ekiplerinin, hem de örgütün gelişmesini sağlarlar. Başarısızlıklardan yılmazlar ve her zaman iyimserdirler (Berkman, 2004: 393).

Motivasyon yetisi dört bileşenden oluşmaktadır:

- **Başarma Dürtüsü**

Başarma dürtüsü, gelişmeye ya da bir mükemmellik seviyesini yakalamaya çalışmayı ifade eder. Bu yeterliliğe sahip bireyler sonuçlara yöneliktir, amaçlarına ve standartlarına ulaşma dürtüleri çok yüksektir; kendilerini zorlayacak hedefler belirler ve sonuca ulaşmak için riske girerler; performanslarını geliştirmenin yollarını öğrenirler ve belirsizliği azaltarak işlerini daha iyi yaparlar (Goleman, 2000b: 145-146). Başarma dürtüsü güçlü olan liderlerin yüksek lidere özgü standartları, hem kendilerinde hem de yönettikleri liderlerde sürekli olarak performans artışını gözetmelerini sağlar. Pragmatiktirler, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflerinin değerli ama ulaşılabilir olması için risk hesabı yapabilirler. Başarma dürtüsünün bir göstergesi de, sürekli olarak daha iyi iş çıkarmanın yollarını öğrenmek ve öğretmektir (Beceren, 2012: 89-90).

- **Bağlılık**

Örgüt ya da grubun vizyon ve hedeflerini benimsemeyi ifade eden bağlılık yeterliliğine sahip olan liderler; daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazırdır, karar alırken ve seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar ve grubun misyonun gerçekleştirmek için fırsat yaratırlar (Goleman, 2000b: 145-152). Liderlerin sahip olduğu bağlılığın bir diğer göstergesi de yeni vizyon oluşturarak takipçilerini bu vizyonu gerçekleştirme yönünde etkileme çabalarıdır. Örgüte bağlılık ne kadar yüksek olursa, ortaya çıkacak zorluklara katlanma derecesi ve belirlenen örgüt amaçlarına ulaşma isteği de o kadar yüksek olacaktır.

- **İnisiyatif**

Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmaktır (Barutçugil, 2004: 287). İnisiyatif sahibi kişiler uzak görüşlüdür ve proaktiftir; dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler ve sorunları oluşmadan önce görüp bunun için önlemler alırlar (Goleman, 2000b: 158). İstenen sonucu verme yeteneklerine -kendi kaderlerine hükmetmek için gereken şeylere- sahip olduklarını hisseden liderlerin girişimciliği mükemmeldir. Beklemek yerine, fırsatları yakalar ya da yaratırlar. Bu tür bir lider, geleceğe yönelik daha iyi

olasılıklar yaratabilmek için, gerektiğinde kırtasiyeciliği delip geçmekte, hatta kuralları esnetmekte duraksamaz (Beceren, 2012: 90).

- **İyimserlik**

İyimserlik olayların iyi yönünü görmektir. İyimser bir lider engellerle ve direnişlerle karşılaştığında da hedeflerine odaklanmayı sürdürür, tehdit ve tehlikelerden çok fırsat ve olanakları görür. Başkalarına olumlu gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini bekler. Şikayet, suçlama ve gereksiz eleştiriden kaçınır, başarısızlık korkusu yaşamaz ve gelecekte umutludur (Barutçugil, 2004: 287). İyimser liderler yenilginin gerçekçi bir değerlendirmesini kolayca yapabilir, yenilgiyi kendi kusur ya da eksikliklerinin değil, başka bazı etkenlerin sonucu olarak görür ve bu konuda bir şeyler yapma gücüne sahip olduklarına inanırlar. Liderin görevinin oldukça stresli ve zor olduğu düşünüldüğünde, umutlu ve iyimser olması iş sonuçları açısından yararlı olacaktır (Goleman, 2000b: 163-166).

2.3.2. Sosyal Yetkinlikler

Duygusal zekası yüksek olan bir lider, sosyal yetkinlikler kapsamında empati yapabilmeli, bunun yanı sıra etkileme, iletişim, çatışma yönetimi ve değişim katalizörlüğü gibi becerilere sahip olmalıdır.

2.3.2.1. Empati

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur. İnsanlar hislerini kelimelerden çok ses tonu, yüz ifadesi veya sözel olmayan başka yollarla anlatır, bu yolları sezme yeteneği ise daha temel yeterlilikler olan özbilinç ve özdenetime dayanır. Kendi hislerimizi sezme ve bu hislerin baskısına engel olma yetimiz yoksa başkalarının hislerinin farkına varmamız mümkün olmayacaktır (Goleman, 2000b: 171). Empati, bireyler arası ilişkileri başarıyla yönetmek, başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelir. Bu da, liderin kendi duygularının farkında olup liderlik ettikleri bireylere empatiyle uyum sağlamalarını gerektirir (Altılar, 2004: 486).

Son derece benmerkezci anlayışa sahip olan yöneticiler kendilerini başka bir bireyin yerine koymada oldukça zorlanırlar. Başka birinin gözünden dünyanın nasıl görüldüğünü hayal edemezler. Ancak bu beceriyi edindiklerinde liderler başkalarının duygularını yönetmeye, birlikte çalıştıkları insanları duygusal araçlar kullanarak etkilemeye başlarlar (Vries, 2007: 49).

Ekip çalışmasının giderek önem kazandığı günümüzde, etkin bir lider için empati vazgeçilmez bir özelliktir. Birlikte çalıştığı bireylerin duygu ve düşüncelerini hisseden ve anlayan lider bunları göz önüne alarak hem bireylere örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu duygu ve düşüncelerden yapıcı eleştiriler olarak faydalanır. Bu sayede çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir (Ayhan, 2004: 311).

Empati yeterliliği, aşağıda açıklanan beş sosyal yetiyi temsil eder:

- **Başkalarını Anlamak**

Başkalarını anlamak, diğer bireylerin hislerini ve bakış açılarını sezmek ve onların endişeleriyle etkin şekilde ilgilenmek demektir. Başkalarını anlayabilen liderler iyi birer dinleyicidir ve duygusal ipuçlarına karşı dikkatlidir, duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar, onların gereksinim ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar (Goleman, 2000b: 174-175).

- **Başkalarını Geliştirmek**

Başkalarını geliştirmek, başkalarının gelişim gereksinimlerini sezmek ve yeteneklerini pekiştirmektir (Goleman, 2000b: 185). Bu konuda usta olan bir lider, yardım ettiği bireylerin hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara ilgi gösterir. Doğal bir akıl hocası ve eğitmendir (Barutçugil, 2004: 289). Programlı eğitim verir, bireylerin becerilerini sınavan ve besleyen görevler önerir ve yararlı geribildirimler sunarlar. Güçlü bir eğiticilik ve akıl hocalığı ise çalışanların daha iyi performans göstermelerine yardımcı olur, iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarını artırır (Goleman, 2000b: 185-187).

- **Hizmete Yönelik Olmak**

Hizmete yönelik olmak, müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek, kabullenmek ve karşılamaktır (Goleman, 2000b: 191). Hizmet yeterliği yüksek olan liderler müşteriyle doğrudan ilişkideki insanların ilişkilerini sürdürmelerini

sağlayacak bir duygusal iklim yaratır, yapıcı geribildirim sağlayarak müşteri bağlılığını artırır. Müşterilerin tatmin olup olmadıklarını izleyerek beklentilerine ulaşmalarını sağlarlar. İsteyerek ve severek, güvenilir bir danışman olarak hizmet ederler (Barutçugil, 2004: 288).

- **Çeşitlilikten Yararlanmak**

Çeşitlilikten yararlanmak, farklı bireyler aracılığıyla ortaya çıkan fırsatları beslemektir. Farklılıkta güç vardır ve bu, çeşitlilikten yararlanmanın önemini giderek daha da artırmaktadır. Liderler farklı altyapılara sahip bireylerin işe kazandırdığı içgörülere değer verdiğinde, rekabet yeteneğini artıracak şekilde örgütsel öğrenime önayak olabilirler. Bu yeterliliğe sahip olan liderler farklı altyapıları olan bireylere saygı duyar, onlarla iyi ilişkiler kurarlar. Farklı dünya görüşlerine karşı anlayışlı ve grup farklılıklarına duyarlıdır. Çeşitliliği fırsat olarak görür, farklı insanların gelişim gösterebileceği bir ortam yaratırlar. Önyargılar ve hoşgörüsüzlüğe de meydan okurlar. (Goleman, 2000b: 196-202).

- **Politik / Organizasyonel Bilinç**

Politik bilinç, sosyal ve politik akımları algılamaktır. Bu duygusal yeterlilik, hem özdenetime hem de empatiye dayanır ve insanların kendi bakış açısının etkisinde kalmak yerine durumu berrak bir şekilde görmelerini sağlar (Goleman, 2000b: 203-205). Duygusal zekası yüksek bir lider politik açıdan uyanık davranabilir, kritik toplumsal ilişki ağlarını görebilir ve önemli güç ilişkilerini okuyabilir. Bu tür liderler bir örgütte işlerliği olan politik güçler kadar, yerleşik değerleri ve insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları da anlayabilir (Barutçugil, 2004: 288). Durumları tarafsız bir gözle, kendi önyargı ve varsayımlarının çarpıtıcı merceğinden bakmadan algılayabilir ve karşılaştıkları duruma etkili biçimde tepki verebilirler (Goleman, 2000b: 204).

2.3.2.2. Sosyal Beceriler

Kendi duygularını anlayıp kontrol edebilen ve başkalarının duygularına empatiyle yaklaşabilen bireyler, genelde kişilerarası ilişkilerde de çok başarılı

olurlar. Sosyal beceriye sahip bireyler, geniş bir çevreyle güçlü bir iletişim kurarlar, çünkü sadece tanışıklık kurmakla yetindikleri insanların yardımına, günün birinde ihtiyaç duyabileceklerini bilirler (Çay, 2009: 67).

Sosyal beceriler aslında duygusal zekanın ilk dört özelliğinin bir sonucudur. Sadece yüksek duygusal zekaya sahip liderler, ilişki yönetimi ve sosyal yetenekleri sayesinde birlikte çalıştıkları insanları başarı için motive edebilecek, onları yönetmede ve ikna etmede başarılı olabilecektir. (Ayhan, 2004: 313).

Sosyal beceriler, aşağıda açıklanan yeterlilikleri temsil eder:

- **Etkileme**

Etkileme sanatı, diğer bireylerde belirli duyguların uyandırılması ve bunların etkili şekilde idare edilmesini gerektirir. İnsanları ikna etmek için etkili taktikler kullanılır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler insanların gönlünü kazanmakta beceriklidir, fikir birliği ve destek oluşturmak için dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejiler kullanırlar (Goleman, 2000b: 208-215). Bir liderin etkileme gücünün göstergeleri; belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve inisiyatif kullanabilmek için gereken destek ağını kurmaya kadar uzanır. Etkileme yetisine sahip lider ikna edicidir ve bir gruba hitap ederken ilgi uyandırır (Barutçugil, 2004: 289). Empati, etkileme açısından son derece önemlidir; başkalarının neler hissettiğini sezmeden, onlar üzerinde olumlu bir etki bırakmak zordur. Etkileme becerisine sahip liderler, muhataplarının mesajlarına vereceği tepkiyi sezebilir, hatta önceden görebilir ve herkesi istenen hedefe doğru etkili bir şekilde yönlendirebilirler (Goleman, 2000b: 215-216).

- **İletişim**

İletişim, açıkça dinlemeyi ve inandırıcı mesajlar yollamayı gerektirir (Goleman, 2000b: 221). Liderler insan yönetimi işindedir, zamanlarının çoğunu insanlarla ilgilenerek geçirirler ve işin bu kısmından zevk alırlar (Vries, 2007: 209). İletişim becerisine sahip liderler karşılıklı ilişkilerde etkilidir, iyi dinler, karşılıklı anlayış arar ve bilgilerin tam anlamıyla paylaşılmasını hoş karşılarlar. Zor meseleleri doğrudan çözmeye çalışırlar. Açık iletişimi destekler ve iyi ya da kötü tüm haberleri kabul ederler. Kendi

ruh hallerini denetler, nötr bir ruh hali yaratarak sakin kalıp kendilerine hakim olmayı başarabilirler (Goleman, 2000b: 221-223).

- **Çatışma Yönetimi**

Çatışma yönetimi, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamayı içerir (Goleman, 2000b: 225). Çatışmaları en iyi şekilde yöneten liderler, bütün tarafları konuşturabilir, farklı bakış açılarını anlayabilir, sonra da herkesin destekleyebileceği ortak bir ideal bulabilirler. Çatışmayı yüzeye çıkarır, tüm tarafların duygu ve görüşlerini dikkate alır ve enerjiyi yeniden grubun ortak idealine yönlendirirler (Beceren, 2012: 93). Sorunları daha oluşurken tespit edip ilgili tarafları yatıştırmaya yönelik adımlar atarlar. Münazara ve açık tartışmaları teşvik eder, kazan-kazan çözümleri yaratırlar. Karşı tarafın en çok önemsendiği noktaları sezebilir ve o noktalarda incelikle ödün verirken, aynı derecede duygusal ağırlık taşımayan konularda karşı tarafın özveride bulunmasını sağlarlar. Bunu da empati sayesinde başarırlar (Goleman, 2000b: 225-227).

- **Liderlik**

Liderlik, bireylere ve gruplara ilham vererek yol göstermeyi gerektirir (Goleman, 2000b: 232). Çekici bir vizyonla yol gösterme ve heyecan yaratmayı içerir. İlham verici liderler, hem uyum yaratır hem de ortak bir vizyon ve misyonla insanları harekete geçirirler. Bu tür liderler, başkalarından istediklerinin simgesi olurlar. Olağan görevlerin ötesinde ortak ve yüksek bir amaç duygusu yaratarak işe heyecan katarlar ve kendi coşkularıyla başkalarına örnek olurlar (Barutçugil, 2004: 288). Lider, örgütün duygusal ikliminin temel kaynağıdır. Liderlerde duyguları aktarma yeteneği çok güçlüdür, çünkü bir gruptaki insanlar en çok liderlerine dikkat ederler. Bu yüzden liderin ruh halinin grup üzerindeki etkisi de büyük olur. Başarılı liderler, örgütün her yanına yayılan yüksek düzeyde olumlu bir enerji verirler. Liderin ruh hali ne kadar olumluysa, gruptaki bireyler de o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın olacaktır (Goleman, 2000b: 235-236).

- **Değişim Katalizörlüğü**

Değişim katalizörlüğü, yeni bir doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve liderlik etmektir (Barutçugil, 2004: 289). Değişim katalizörü olan liderler

değişme ihtiyacını fark edebilir, statükoya meydan okuyabilir ve yeni düzeni destekleyebilirler. Direnişle karşılaşsalar bile değişimin güçlü taraftarları olabilir, onu cazip bir biçimde savunabilirler. Ayrıca değişimin önündeki engelleri aşmanın pratik yollarını da bulurlar (Beceran, 2012: 92). Başarılı liderler yeni fikirlere ve yeni deneyimlere açıktır, başka bir deyişle maceracı insanlardır. İş dünyası küresel boyutlara ulaştıkça bu nitelik daha da önemli hale gelmektedir (Vries, 2007: 209). Günümüzde örgütler yapılarını yeniden düzenlemekte; bazı bölümlerini birleştirmekte, başka şirketleri satın almakta, hiyerarşileri düzleştirmekte vb. değişimler gerçekleştirerek küreselleşmektedir. Dolayısıyla bu değişimlere öncülük etme yeteneği giderek daha önemli hale gelmektedir. (Goleman, 2000b: 246).

- **Bağlar Kurmak**

Bağlar kurmak, çıkar amaçlı ilişkiler kurmayı ifade eder. Amaca hizmet eden ilişkileri geliştirme yetisine sahip liderler karşılıklı fayda sağlayacak ilişkileri arayıp bulur, yaygın informal ağlar ve dostça ilişkiler kurup bunları sürdürürler. Kişisel temaslardan oluşan ağlar, bir tür kişisel sermayedir; işlerin başarıya ulaşması başka insanlardan oluşan bir ağın işleyişine bağlıdır. Ağlarını iyi kullanan liderler aynı zamanda, cevapları bulmak için daha geniş bilgi ağı kullanmak zorunda olanlara kıyasla muazzam bir zaman avantajına sahiptir (Goleman, 2000b: 260-263).

- **İmece ve İşbirliği**

Ortak çalışmayı sağlamak ve takım oluşturmaktır. Lider bir dostluk havası yaratır ve saygı, yardım ve işbirliğine kişisel örnek oluşturur. Diğer insanların ortak çabaya etkin ve coşkulu şekilde katılmalarını sağlar (Barutçugil, 2004: 290). Etkin liderler işbirlikçidir, esnek ve hoşlanılabilir bireylerdir (Vries, 2007: 209). Göreve odaklanışlarını, ilişkilere gösterdikleri ilgiyle dengelerler. Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşarak işbirliği yaparlar (Goleman, 2000b: 266).

- **Ekip Yetileri**

Ekip yetilerine sahip olmak, kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmayı ifade eder. Bir ekipte bulunan her bireyin birlikte yapılan işi sevmesini sağlamak, ekip kurmanın ve liderliğin en önemli noktasıdır. Bu

yeterliliğe sahip liderler saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi ekip niteliklerine örnek teşkil ederler. Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılık oluşturarak ekibin tüm üyelerinin etkin ve istekli katılımını sağlar ve grup itibarını korurlar (Goleman, 2000b: 272-275). İyi liderler diğer bireylere güvenirlir ve zor durumları olumlu şekilde yeniden çerçevelendirebilirler. Bu sayede mükemmel ekip oyuncuları olurlar (Vries, 2007: 209).

2.4. DUYGUSAL ZEKASI YÜKSEK LİDERLERİN ÖRGÜTE ETKİLERİ

Duygular konusunda çözümlenemeyen sorunlar, kurumlarda büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biridir. Bu sorunları belirleme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da liderlerin üzerindedir. Lider pozisyonuna sahip olan birey, astlarından ve müşterilerinden gelen duygusal taleplerin farkına varabildiği, onları değerlendirebildiği ve onlara uygun tepkiler verebildiği ölçüde etkin olacaktır (Acar, 2002: 56).

Duygusal zekaya sahip bireyler hem kendilerini hem başkalarını motive etmede daha etkindir, dolayısıyla liderlik konumunda da başarılı olurlar (Vries, 2007: 37). Tram ve diğerlerine göre duygusal zekası yüksek olan liderler kendilerinin ve çalışanlarının duygularını yönetebilen, çalışanlarını daha yaratıcı ve esnek olmaya yönlendirerek onların iş doyumlarını artırabilen bireylerdir. Ayrıca bu liderler çalışanlarıyla etkin ilişkiler kurabilir, kurum içinde işbirliği, koordinasyon ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını geliştirerek çalışanlarının performansının artmasına katkıda bulunabilirler (aktaran Doğan ve Demiral, 2007: 225-226).

Çetinkaya ve Alparslan'a (2011: 364) göre; günümüzde bireylerin yüksek bir duygusal zekaya sahip olması, örgütlerde başarının anahtarı kabul edilmektedir. İş hayatında bireyin hangi mesleki bilgi ve becerilere sahip olması gerektiğinin yanı sıra insanlarla nasıl iletişim kurdukları ve nasıl anlaştıkları konuları da önemli olmaktadır. Duygusal zekasını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanların kurduğu bireylerarası ilişkiler güvene dayalı olmaktadır. Bu sayede bireyler fikirlerini açıkça dile getirmekte, hem kendilerini hem de birlikte çalıştıkları kişileri ulaşılmak istenen amaca rahatça yönlendirebilmekte, zor şartlar

altındayken olumlu düşünme özelliğini koruyarak motivasyonun yüksek olmasına katkı sağlamakta ve çatışmalarda olumlu atmosferi koruyarak çözüme odaklanmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların örgüt başarısında önemli rolleri ve katkıları olduğu söylenebilir.

Liderler, izleyicilerinde olumlu duygular oluşturmakla yükümlü olduğu için, duygusal açıdan zeki olmalıdırlar. Duygusal açıdan zeki olmak ise, çift yönlü iletişim kurmayı, dinlemeyi, anlamayı, öğrenmeyi ve eyleme geçirmeyi gerektirir. Ayrıca duygu, düşünce ve davranışların hem kendi hem de başkaları üzerinde oluşturacağı etkiyi bilmek gerekir. Duygusal zekası yüksek olan liderler hem kendi hem de başkalarının duygularını tanır, ihtiyaçlarının bilincinde olur ve o yönde hareket eder (Bridge, 2003b: 15).

Örgütlerde yaşanan anlaşmazlıklar, gerginlik, öfke ve güvensizlik, zayıflayan bağlılık ve sadakat duyguları, iş yaşamında duygusal zeka yeterliliklerinin önemini ortaya çıkarmış ve duygusal zekası yüksek liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların bulunduğu kurumlarda daha etkili ilişkiler ve iletişim geliştirilmekte, daha mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamının yaratılabilmektedir (Çay, 2009: 95).

Yüksek duygusal zekaya sahip bir lider inandırıcı, birleştirici ve motive edicidir. Kendi tavırlarını, bunların diğer insanları ne şekilde etkilediğini anlar ve gerek kendi gerekse diğer insanların duygularını yönlendirebilir. Bu yetilere sahip bir lider, diğerlerine ilham verir ve kendilerini güvende ve önemli hissetmelerini sağlar (Aysel, 2006: 104).

Kurumların başarısında önemli rolü olan liderlerin yüksek duygusal zekaya sahip olmaları, çalışanların kuruma bağlılığının ve motivasyonlarının sağlanmasında, personel devir oranının azaltılmasında, değişime açık olunması ve etkin iletişimin sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlarını kurumun amaçları doğrultusunda motivasyonla harekete geçirebilen liderler yüksek duygusal zekaya sahiptir (Doğan ve Demiral, 2007: 228).

Duygusal zekanın liderlikle olan ilişkisini tespit etmek için etkili liderlik davranışlarının neler olduğunu inceleyen Jennifer George'a göre; etkili liderler, astları arasında organizasyonun amaç ve hedefleri gerçekleştirmede ortak duygular uyandıran ve güdüleyen, astlarına yaptıkları işin ve davranışlarının önemini

vurgulayan, astları arasında güven ve işbirliğini geliştiren, aynı zamanda tutku uyandıran, karar vermede ve değişimde esneklik gösteren, organizasyon için anlamlı bir kimlik ortaya çıkaran liderlerdir. Ayrıca, etkili bir yönetim için duygusal zeka becerilerinin gerekli ve önemli olduğunu belirtmiştir (aktaran Çay, 2009: 69).

Duygusal zeka, mantıksal ve istatistiksel analizlerden ziyade yaratıcılık, etkileme, ikna etme, ekip çalışmasına yatkınlık, öz bilinç, özyönetim, sosyal yetkinlik ve ilişki yönetimi gibi konuları kapsayan bir sistemdir. Liderlerin karşılaştığı sorunlar doğrudan ya da dolaylı iletişimsel sorunlar olduğu için, yüksek duygusal zekaya sahip liderler tüm bu sorunları kolayca çözümleyebilmektedir (Geçikli, 2012: 20).

Liderler davranışlarıyla, verdiği kararlarla, konuşma biçimi ve tüm hareketleriyle izleyicilerine örnek oluşturur ve bir model olarak görülürler. Bu yüzden liderlik, insanları etkileyebilmek ve üstün performans yaratmak için önemlidir. Lider, duygusal zeka yeteneklerine ne kadar sahip ise etrafındakileri o kadar iyi yönetebilecektir (Aysel, 2006: 105). Yüksek duygusal zeka seviyeleri, bilgi paylaşımını, güveni, sağlıklı risk almayı ve öğrenmeyi geliştiren iklimler yaratır. Düşük duygusal zeka seviyeleri ise korku ve endişe dolu iklimler yaratır. Gergin veya korkmuş çalışanların kısa vadede çok üretken olabildiği için örgüt iyi sonuçlar alabilir, ancak bu kalıcı olmayacaktır (Goleman vd., 2001:44).

Ülker (2008: 83), günümüzde duygusal zekanın özellikle ülkemizde yeterince algılanmadığı ve yaşamımızda hak ettiği değere ulaşmadığını, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin pasif, korkak, kendini kabul ettirme çabasında olan zavallılar gibi algılandığını, bu tür kurumların hiçbir zaman yüksek performans gösteremediğini ifade etmiştir. Duygusal zekanın iş hayatında çok önemli olduğu, fakat duygusal zeka eğitimi alamamış bireylerin çoğunlukta olduğu bir kurumda, sadece lider/yöneticinin çabasıyla duygusal yeterliğin arttırılarak performansın yükseltilemeyeceği görüşünü savunmuştur. Liderin takım ruhu ve grup dinamiği içindeki rolünün oldukça önemli olduğunu, ancak kurum ya da toplumda herkesin, minimum seviyede bile olsa duygusal zeka eğitimi alması gerektiğini belirtmiştir.

Liderlik, duygusal zekanın en çok tartışıldığı alanlardan birisidir ve üzerine birçok bilimsel araştırma yapılmaktadır. Eğitim, iş ve siyaset alanlarındaki tartışmalara sıkça konu olan duygusal zeka, günümüz liderleri için aranan bir nitelik

konumuna gelmiştir. Polis liderleri açısından bakıldığında yüksek duygusal zekaya sahip olan polis liderlerinin hem örgütteki çalışma atmosferini olumlu yönde etkileyebileceği, hem de halka verilen güvenlik hizmetinin kalitesine katkıda bulunabileceğini düşünen Delice ve Günbeyi (2013: 209-210); mesleki stres, fiziki ve psikolojik yorgunluk ve devamlı göz önünde olmanın polis memurlarını ve liderlerini sürekli bir duygusal değişime ittiğini ve duyguların sadece kurum içerisinden kaynaklanan problemlerden değil, dıştan gelen farklı faktörler tarafından da etkileniyor olmasının, polislerin ve özellikle de liderlerinin duygusal zekalarının yüksek olmasını gerektirdiğini ifade etmiştir.

Duygusal zekanın öğrenilebilir olması, değerlendirilmesi gereken bir fırsattır. Yoğun emek ve zaman harcamayı gerektirmesi nedeniyle kolay olmasa da lidere ve örgüte sağlayacağı faydalar düşünüldüğünde bu çabalara değeceği görülecektir. Örgütlerde liderlerin duygusal zekalarını geliştirerek bundan daha fazla faydalanmaları başarı düzeylerini yükseltecektir (Aysel, 2006: 106).

2.5. DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ

Küreselleşen dünyada liderlerden yaratıcılık, farklı olma, değişim yaratma gibi farklı yetenek ve davranışlar sergilemeleri beklentisi artmıştır. Başka bir deyişle lider, örgütte ve çevresinde değişimi veya dönüşümü başlatan kişi olarak görülmek istenmektedir. Bu noktada, günümüz beklentilerini karşılayan bir kavram olarak dönüşümcü liderlik anlayışı, liderlik literatüründe önemli araştırmalara ve çalışmalara konu olmaya başlamıştır (Erkuş ve Günlü, 2008: 187-188).

Dönüşümcü liderlik, rasyonel sürece dayalı geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak, duygular ve anlamlılık üzerinde durmaktadır. Dönüşümcü liderin izleyicilerini etkilemek ve motivasyon sağlamak için kendi duygusal ve ruhsal enerjisini kullanması, izleyicilerin daha iyi performans sergilemelerini sağlayabilmektedir (Doğan ve Şahin, 2009: 82).

Dönüşümcü liderler emir ya da talimat yerine ilham verirler. Vizyonlarını dile getirirken, entelektüel ve duygusal açıdan esinlendirirler. Bu vizyona karşı güçlü bir inanç göstererek onu gerçekleştirme konusunda başkalarını da heveslendirirler. Ayrıca kendilerini, takipçilerini geliştirmeye adanmışlar. Bu sayede işlerinde daha etkili

olmalarını, daha fazla çaba ve daha iyi performans göstermelerini sağlarlar (Goleman, 2000b: 248).

Dönüşümcü liderlik modelinin dört boyutunun duygusal zekayla ilişkilendirilebilecek özellikleri şu şekildedir:

- **Karizma veya İdealleştirilmiş Etki:** Friedman’a (1988) göre duygusal zeka açısından karizma “duygularla iletişim kurma ve dolayısıyla diğerlerine ilham verme yetenek ve isteğini içeren dramatik özel bir yetenek” olarak algılanmaktadır. Benzer açıdan Riggio (1989) karizmayı gelişmiş duygusal ve sosyal beceriler olarak tanımlamaktadır (aktaran Edizler, 2010: 139).

Dönüşümcü liderin izleyicilerinden beklediği yüksek performans ve onları dönüştürme isteğinin gerçekleşmesi için aralarında güçlü bir duygusal bağın oluşması gerekir. Bunun için karizma önemlidir (Dessler’den aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 85). Karizma sahibi dönüşümcü bir lider kendi duygularını bilmeli, onları yönetebilmeli, kendisini motive edebilmeli, izleyicilerine empati gösterebilmeli ve sosyal becerilere sahip olmalıdır (Çakar, 2002: 43).

- **Esin Kaynağı Olma:** Liderler çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak en etkili sonuçlara ulaşma yönünde ilham vererek onları motive ederler (Edizler, 2010: 139).

Esin kaynağı olma; bir liderin izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu belirtmesi, önemli amaçları basit şekillerde ifade edebilmesi ve izleyicileri bu amaçlara yönlendirebilmesine dayalıdır. Bu sayede izleyicilerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanırlar. Bunu yapabilmesi için liderin empati ve sosyal ilişki becerilerine sahip olması gerekir (Bryman’dan aktaran Çakar, 2002: 43)

- **Entelektüel Uyarım:** Entelektüel uyarım; izleyicilerin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif çözümler üretmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını sağlar (Hinkin ve Tracey’den aktaran Çakar, 2002: 44).

Böylece izleyiciler, sorunların daha çok bilincinde olmaya başlar ve liderin inançları ve değerleri konusunda daha yoğun biçimde bilgilendirilir. Bu noktada izleyicinin kendi inanç ve değerlerini liderinki ile karşılaştırması ve lideri benimseme kararı alması söz konusu olmaktadır (Berber, 2000: 38).

Liderler astlarını eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendirirler. İzleyicilerin problemlere farklı bakış açılarından bakmalarını ve problemleri değişik ve yeni yollarla çözmelerine yardımcı olurlar (Özkalp ve Kirel'den aktaran Edizler, 2010: 139).

Entelektüel uyarım temel olarak daha bilişsel bir boyuttur ancak izleyicinin lidere yönelik olumlu duyguları ve inancı bu boyutun başarısını artırır ve hızlandırır (Çakar, 2002: 44).

- **Bireyselleştirilmiş İlgi:** Bireyselleştirilmiş ilgi; görevlerini tamamlaması beklenen izleyicilere başarılarından ve hatalardan ders alarak gelişmeleri için olumlu veya olumsuz geribildirim desteği sağlayan bir destek kuvveti gibidir (Avolio ve Bass, 1995: 202).

Liderler tipik olarak her asta tek bir bireymiş gibi davranmak, öğretici deneyimler yaratmak ve kolektif davranmaya teşvik için projeleri devretme eğilimini göstermektedir (Edizler, 2010: 139).

Bireyselleştirilmiş ilgi; liderin izleyicilerine takımın herhangi bir üyesi olarak değil, birey olarak değer vermesi, onlara bireysel fakat eşit ilgi göstermesi, koçluk yapması ve tavsiyelerde bulunmasıdır. Lider bu süreçte izleyicilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek hareket eder; böylece izleyiciler gerçek potansiyellerine ulaşma ve geliştirme imkanı bulurlar (Koppang'dan aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Bireysel düzeyde ilginin varlığı, liderin otoriter yönetici tipinden ayrı algılanmasını sağlamakta, böylece lider yalnızca elindeki güç ve pozisyon yardımı ile iş yaptıran bir kişi olmaktan çok daha farklı bir kimlik kazanmaktadır. Başkalarını düşünen ve bunu dış çevresine hissettiren lider, liderliğini uygulama konusunda büyük avantaja sahip olmaktadır (Berber, 2000: 38). Liderin bu konuda başarılı olabilmesi empati sahibi olabilmesine ve sosyal becerilere sahip olabilmesine bağlıdır (Çakar, 2002: 44).

Roush ve Atwater'a göre; dönüşümcü liderlik "düşünen" kişilik stilinden daha çok "hisseden" kişilik stili ile ilişkilidir. Dönüşümcü liderler duygusal ve sosyal yeterliliğe sahiptir (aktaran Korkmaz, 2005: 404). Bu yüzden duygusal zekaya ilişkin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olma ve onları yönetme becerileri en çok bu liderlik stilinde ön plana çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderler çalışanların maaş ve ikramiye gibi standart ödülleriyle motive edildiği rasyonel liderlik tarzlarının tersine, bireylerin anlam ve değer arayışlarına hitap eder ve yaptıkları işle ilgili duygularını uyararak onları görsel değişim için seferber eder (Goleman, 2000b: 248).

Friedman'a göre, dönüşümcü liderler diğer liderlik stillerinden daha iyimser tutum ve davranışlara sahiptirler ve çevreleri hakkında daha olumlu duygulara sahip olma eğilimi gösterirler. Hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten kaçınacaklarını bildikleri için yapılan hatalara yüksek düzeyde tolerans gösterme eğilimine sahiptirler (aktaran Korkmaz, 2005: 405).

Dönüşümcü liderlik bir duygu yönetim süreci olarak tanımlanmakta ve örgütlerde dönüşümcü liderlik davranışına katkı sağlayan bir dizi duygusal zeka boyutundan söz edilmektedir. Buna göre dönüşümcü liderler ilham verici vizyonu, uygun bir duygusal dil ve anlatım seçerek astlarına aktarmaktadırlar. Ayrıca kendilerini izleyenlerin ihtiyaç ve değerlerine ilişkin güçlü bir kavrayış ve sezgiye sahip olup, onlarla daha yüksek kalitede ilişki kurabilmektedirler (Ashkanasy ve Tse'den aktaran Edizler, 2010: 142).

Dönüşümcü bir lider örgütü için odak noktası olmanın yanı sıra bir dönüşüm rehberi olduğu için onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip bir liderden çok daha önemlidir. Karizma sahibi olması, izleyicileri için bir esin kaynağı olması ve onlara gösterdiği bireyselleştirilmiş ilgi sayesinde, duyguları örgütteki diğer bireylerin duyguları da olumlu etkilenmektedir. Duygusal zeka bu noktada önemlidir, çünkü duygusal zekaya sahip liderler günümüzün karmaşık ortamında örgütü düzenleyebileceği ve güçlendirebileceği için bu özellik dönüşümcü liderlik için bir tür katalizör etkisi yaratacaktır (Freshman ve Rubino'dan aktaran Çakar ve Arbak, 2003: 88).

Dönüşümcü liderlik stiline lider-izleyici etkileşimini temel alan bir yapıda olması, duygusal zekanın liderlik sürecindeki öneminin artmasını sağlamış, araştırmacılar da çalışmalarını dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkilere yoğunlaştırmıştır (Erkuş ve Günlü, 2008: 192).

Daft'a göre; duygusal zekası yüksek liderler birçok nedenden dolayı dönüşümcü liderlik özellikleri göstermektedir. Örneğin; dönüşümcü liderlerin öz farkındalık düzeyleri yüksektir, duygusal inançları sağlamdır ve astlarını etkilemek

için bunları kullanırlar. Zorluklar karşısında kendilerine güvenirlir, sabırlı ve azimlidirler. Değişim yaratma ve izleyicilerine ilham vermede duygusal zeka yeteneklerini kullanırlar (aktaran Erkuş ve Günlü, 2008: 192).

Günümüz örgütlerinin mevcut yapısı klasik liderlerin ötesinde dönüşümcü liderlere sahip olmayı gerektirmektedir. Bu doğrultuda işe alma ve yönetici olarak atanacak kişilerin seçiminde duygusal zekası yüksek bireyleri seçmek ve/veya duygusal zekayı geliştirici eğitimler vermek dönüşümcü liderlik davranışlarının yaygınlaştırılması açısından önemli yarar sağlayacaktır (Çakar ve Arbak, 2003: 93).

2.6. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmalar, konunun popüler hale gelmesiyle birlikte her geçen gün daha da derinleşmektedir. Yapılan araştırmaların ve sonuçlarının incelenmesi, duygusal zekanın liderlikle ilişkisi hakkında genel bir yoruma sahip olmak açısından önem taşımaktadır.

2.6.1. Ulusal Araştırmalar

2001 yılında yöneticilerin duygusal zekanın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi açıklayabilmek amacıyla Bolu'da konaklama işletmelerinde görev yapan 38 üst ve orta kademe yönetici üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, Robert Cooper ve Ayman Sawaf tarafından geliştirilen EQ Harita Soru Formu'ndan uyarlanmıştır. Üç boyutun da ileri düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmış ve elde edilen sonuç, yöneticilerin pek çok durumda sürekli ve dengeli bir duygusal zeka düzeyine sahip olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca yöneticilerin duygularının farkında olma-duygularını ifade etme, duygularının farkında olma-başkalarının duygularının farkında olma ile duygularını ifade etme-başkalarının duygularının farkında olma boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, yönetsel

başarıda duygusal zeka bileşenlerinin birbirinden bağımsız olamayacağı şeklinde yorumlanmıştır (Ural, 2001: 209-219).

Acar (2002: 108-153), yöneticilerin insana ve göreve yönelik liderlik davranışları ile duygusal zekaları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla 329 banka şube yöneticisi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada duygusal zekayı ölçmeye yönelik Bar-On EQ ölçeği 133 ifadeden 88 ifadeye azaltılarak kullanılmıştır. Liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik olarak Leifer'in hazırladığı liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde duygusal zekanın insana yönelik liderlik davranışıyla daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Duygusal zekanın stresle başa çıkma boyutu hariç diğer tüm boyutlarının insana yönelik liderlik davranışıyla pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Göreve yönelik liderlik davranışıyla ilişkisi incelendiğinde ise duygusal zekanın uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları dışındaki boyutları ilişkili bulunmamıştır.

Atay (2002: 344-354), ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmaları çözümü stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Erzurum'da çalışan 71 ilköğretim okulu müdürü üzerinde bir araştırma yapmıştır. Veri toplamada, Weisinger tarafından geliştirilen “duygusal zeka ölçeği” ile Schemel tarafından geliştirilen “çatışmaları çözümü stratejileri ölçeği”nden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekanın alt boyutları ile çatışmaları çözümü stratejileri arasında anlamlı ilişkiler gözlenmekle birlikte, okul müdürlerinin duygusal zeka düzeylerinin beklenenin ve olması gerekenin altında olduğu tespit edilmiş ve duygusal yönünde bireyleri daha yetkin kılacak, öz bilinç, özdenetim ve empatiyle dinleme, çatışmaları çözme ve işbirliği gibi temel yöneticilik becerilerini kapsayan yetiştirme programları düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca duygusal yetkinliğe sahip okul yöneticilerinin aynı amaç doğrultusunda çalışan öğretmen ve diğer personelle daha uyumlu ilişkiler kurabileceği, çatışmaların çözümüne daha iyi katkı sağlayabileceği vurgulanmıştır.

Yönetimsel başarının değerlendirilmesinde duygusal zekanın kullanımını incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada, müşteri beklentisinin yüksek olduğu yüksek öğrenim öğrenci yurtlarında görev yapan 22 yönetici üzerinde Cooper ve Sawaf'ın geliştirdiği “EQ haritası soru formu ile değerlendirme ölçeği” kullanılarak anket yapılmıştır. Arıcıoğlu'na (2002: 26-42) göre; yurtlarda kalan öğrencilerin beklentileri

göz önüne alınırsa, yöneticilerin görevleri arasında öğrencilerin sorunlarını algılama, çözme ve onlara danışmanlık yapma gibi görevler de bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin sorumlulukları artmakta ve bu sorumluluklar karşısında nasıl davranışlar gösterecekleri daha da önem kazanmaktadır. Bu süreçte de duygusal zeka düzeyleri kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda yaptığı araştırmada; yöneticilerin duygusal zeka düzeyi ve çevresel faktörlerin buna etkisini, yöneticilerin duygusal zeka için yeteneklerini kullanabilme etkinliklerini ve duygusal zeka düzeylerine bağlı olarak müşteri tatmin beklentisini belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuçta yurt yöneticilerinin duygusal zeka seviyelerinin istenilen düzeyin altında yer aldığı görülmüştür. Duygularına hakim olma, başkalarını anlama ve alt ölçek olarak dürüstlükte yüksek dereceye sahip olmalarına rağmen bu sonuçların diğer boyutlarda ortaya çıkmadığı görülmüştür. Ayrıca kendini ifade edememe gibi sorunlar tespit edilmiş, bu olumsuz gelişmelerde çevresel ekonomik etmenlerin önemli rol oynadığını ve iş kaybına bağlı olarak ortaya çıkan gerilimin performans kaybına neden olduğu öngörülmüştür. Yöneticilerden duygu analiz aracı olarak duygusal zekayı kullananlar çok az sayıdayken, sorumluluk almanın gerginliğini yaşayanlar ile yeterli eğitim seviyesine sahip olmayan önemli bir çoğunluğun alt seviyede kaldığı görülmüştür. Ancak yöneticilikte sergilenen performansın, duyguları kullanma yeteneği gerektirdiği vurgulanmıştır. Yurtlarda kalan öğrencilerin fiziksel ortam beklentilerinin yanı sıra duygusal başarı beklentilerinin de olduğu, bu yüzden düşük duygusal zeka seviyesine sahip olan yöneticilerin müşteri tatmini sağlayamayacakları belirtilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin duygusal zekalarını geliştirmeye yönelik eğitim alması, çevresel nedenlerden dolayı yaşadıkları gerginliği azaltabilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri ortamların sağlanması yönünde eğitilmeleri gerektiği savunulmuştur.

Çakar ve Arbak (2003: 83-98) günümüzde örgütlerde klasik anlamdaki lider-izleyici ilişkisinin kırılarak izleyicilerle daha yakın bir ilişkiye girilmesi gerektiği görüşünden hareketle; duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, İzmir’de faaliyet gösteren işletmelerde görev alan toplam 106 yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada Sutarso tarafından Goleman’ın duygusal zeka modeli temel alınarak geliştirilmiş olan envanter kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutlarının ölçülmesinde ise Bass tarafından

geliştirilmiş MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) ölçeğinin dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'a ait TLQ (Transformational Leadership Questionnaire) ölçeği kullanılmıştır. Bulgulara göre; yöneticinin duygusal zekası arttıkça izleyicisini bir grup üyesinden çok bir birey olarak görme, onun sorunları ile yakından ilgilenme, yani bireyselleştirilmiş ilgi gösterme eğilimi de artmaktadır ve çalışanlar için daha fazla esin kaynağı olabilmektedir. Duygusal zekanın yüksek olması yöneticinin karizmasını artırırken, izleyicilerin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara daha akılcı bir biçimde yaklaşmalarını, hatta yöneticinin kararlarını sorgulamalarını sağlamakta, yani entelektüel uyarımı arttırmaktadır. Bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olmanın duygusal zeka tarafından en çok açıklanan dönüştürücü liderlik boyutları olduğu görülmüştür. Duygusal zekanın karizma ve entelektüel uyarım boyutları üzerindeki etkisi ise diğer boyutlardan az olmakla birlikte yine de oldukça yüksektir. Bu bağlamda duygusal zekası yüksek bireylerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın oldukları söylenebilir.

Babaoğlu, 2005 yılında ilköğretim ve ortaöğretim okullarında müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, bransa, yöneticilik türüne, kurum türüne, yöneticilik eğitimine, eğitim durumuna, mesleki kıdeme, yaşa, yöneticilik kıdeme ve çocuk sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Düzce ilinde çalışan 180 okul yöneticisi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada Schutte ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği, Cakan ve Akbaba Altun (2005)'un Türkçeye uyarladığı tek boyutlu ve 33 maddeden oluşan Duygusal Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre duygusal zeka puanları, bu değişkenlerden sadece yöneticinin branşının sınıf öğretmenliği ya da diğer branşlardan olmasına ve çalıştığı kurumun ilköğretim ya da ortaöğretim olmasına göre farklılaşmaktadır. Ayrıca sınıf öğretmenliği branşındaki yöneticilerin diğer branşlardaki okul yöneticilerine göre daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin duygusal zeka puanlarının ortaöğretim okullarındaki yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum; sınıf öğretmenliği branşındaki eğitimcilerin, yaş grubu gereği öğrencileriyle daha yakından ilgilenmesi, yerine göre annelik, babalık, dert ortaklığı yapması, her türlü olumsuz durumla baş etmek zorunda

kalabilmesi ve bu durumları olumlu bir şekilde gidermeye çalışması sürecinin, bu branştaki okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinin gelişimine katkı sağlamış olabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Babaoğlu, 2010: 119-136).

Korkmaz (2005: 401-422); bireyler arası etkileşimlerden kaynaklanan ve eğitim ortamlarında yaygın olarak ortaya çıkan engellenme ve iyimserlik duygularının dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkide nasıl rol oynadıklarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında Ankara ilinde görev yapan 285 öğretmene Bass ve Avolio tarafından geliştirilen liderlik anketi uygulanmıştır. Performans ölçümleri için gerekli olan veriler ise, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığının geliştirip okullarda öğretmenlere uyguladığı 360 derece performans değerlendirme aracından elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular üç önemli sonuç ortaya çıkartmıştır: Birincisi, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik stilinin, hem kurum hem de çalışanlar açısından motive edici olumlu davranışlara sebep olacağıdır. İkincisi, dönüşümcü liderlik stilinin çalışanların iyimserlik duygularının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli derecede olumlu etkili olduğudur. Üçüncüsü ise, dönüşümcü liderlik stili ile yaşanan iyimserlik duygularının çalışanların performansını artırıcı bir rol oynadığıdır. Ayrıca araştırmadaki analiz sonuçlarına göre, algılanan liderlik stili öğretmenlerin engellenme duyguları üzerinde iyimserlik duyguları üzerinde olduğundan daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Erkuş ve Günlü (2008: 187-209), duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerini ve duygusal zeka boyutları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, bir yüksek öğretim kurumunda öğrenim gören ve liderlikle ilgili hem kuramsal, hem de uygulamalı eğitimler alan 724 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Duygusal zekanın ölçülmesinde Bar-On'un Duygusal Zeka Envanteri'nin Acar'ın Türkçeye tercüme ederek sadeleştirdiği kısa versiyonu kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili veriler ise Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-6s) aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekanın dönüşümcü liderliği önemli ölçüde pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda duygusal zekanın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışlarının açıklanmasında önemli bir değişken olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca

kişisel boyut, kişilerarası boyut ve genel ruh durumunun dönüştürücü lider davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Farklı duygusal zeka envanterleriyle yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edildiğinden, kişilerarası boyut, duygusal zeka yetenekleri arasında belirleyici temel bir değişken olarak dikkat çekmiştir. Boyutlar arası ilişkiler incelendiğinde ise; duygusal zeka boyutları ve dönüştürücü liderlik boyutları arasında genel olarak pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ancak stresle basa çıkma boyutunun hiçbir dönüştürücü liderlik boyutunu pozitif olarak etkilemediği, özellikle dönüştürücü liderlik boyutlarıyla stresle basa çıkma boyutu arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu durum; örnekleme oluşturan öğrencilerin stresi kontrol etme yeteneklerinin daha gelişme aşamasında olması ve henüz çeşitli stres durumları karşısında tam olarak ne yapacaklarını bilememeleri ihtimaliyle açıklanmıştır.

Dağlı ve diğerleri (2008: 22-46), Kıbrıs Türk Toplum Lideri Rauf Raif Denktaş'ın duygusal zeka kapsamına giren kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel yeteneğe göre duygusal zeka yeteneğini irdelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Lütfi Özter'in "Ulusal Mücadelede Denktaş" adlı kitabı analiz edilerek duygusal zeka boyutlarına ilişkin yorumlamalar yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu Denktaş'ın bir lider olarak sergilediği davranışların, duygusal zekanın beş temel yeteneği ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Duyguları ifade edebilme, özbilinç, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri yetileri gibi duygusal zeka niteliklerinin bugün bireyleri başarıya götürecek yolda sahip olunması gereken temel nitelikler olduğu, özellikle yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve liderlerin sahip oldukları duygusal zeka ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi başarının elde edilmesinde temel bir unsur haline geldiği ifade edilmiştir.

Doğan ve Şahin (2009: 67-88), duygusal zekanın ve ruhsallığın dönüştürücü liderlik davranışlarıyla olan ilişkisini incelemek amacıyla Kayseri ilinde mobilya, tekstil ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda yönetici pozisyonundaki 127 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Ruhsallık kavramının ölçümü için Ashmos ve Duchon'un geliştirdiği ruhsallık ölçeğinden, duygusal zeka kavramının ölçümü için Schutte ve diğerlerinin geliştirdikleri duygusal zeka ölçeğinden ve dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümü için Bass ve Avolio'nun

çok faktörlü liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar ruhsallık ve duygusal zekanın hem ayrı ayrı hem de birlikte dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Ruhsallığın duygusal zekadan daha fazla dönüştürücü liderlik davranışlarına etkisi olduğu görülmekle beraber; dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde duygusal zeka ile ruhsallığın birlikte etkisinin her birinin tek tek etkisinden daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir.

2011 yılında duygusal zekanın iletişim becerileri üzerine etkisini belirlemek amacıyla 203 üniversite öğrencisine Schutte ve arkadaşlarının hazırladığı duygusal zeka ölçeği ile Ersanlı ve Balcı tarafından geliştirilen iletişim becerileri envanteri uygulanarak bir araştırma yapılmıştır. Ölçek, duygusal farkındalık ve değerlendirme (emotional awareness and appraisal), duygusal düzenleme/yönetim (regulation of emotion), empatik duyarlılık (empathic sensitivity) ve duyguların kullanımı (utilization of emotion) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. İletişim becerileri envanteri, likert tipi 45 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar madde içeriklerine göre; (zihinsel) bilişsel, (duygusal) duygusal ve davranışsal olarak adlandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal zekanın alt boyutları ile iletişim becerisinin alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Boyutlar arası en kuvvetli ilişki, duygusal zeka boyutlarından “duyguların düzenlenmesi ve yönetimi” ile iletişim becerileri boyutlarından “davranışsal boyut” arasında tespit edilmiştir. Buna göre bireyler duygularını doğru düzenleyip, olumlu yönde doğru kullanabildikleri takdirde iletişim davranışları da etkili gerçekleşebilecektir. Bununla birlikte iletişim becerilerinin, duygusal zeka boyutlarından sadece empatik duyarlılık boyutundan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda bireylerin empatik duyarlılıklarına önem vermeleri iletişim becerilerini geliştirebilmek adına gerekli görülmüştür (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 363-377).

Yaşlıoğlu ve diğerleri (2013: 191-220), çalışan bireylerin duygusal zeka seviyeleri ile bu bireylerin üstleriyle olan çatışmalarında, çatışmayı yönetmek için kullandıkları yöntemler arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolünü belirlemek amacıyla, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü’nde yüksek lisans yapan, aynı zamanda bir işletmede çalışan 338 öğrenci üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada duygusal zeka seviyelerini ölçmek için Schutte (1998)

tarafından geliştirilen “Duygusal Zeka Ölçeği”, lider-üye etkileşimi kalitesini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Lider-Üye Etkileşimi” ölçeği, astların üstleriyle olan çatışmalarını yönetmede kullandıkları yöntemi ölçmek için, Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zeka, lider üye etkileşimi ve çatışma yönetimi yöntemleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Lider-üye iletişiminin kalitesi, izleyicinin herhangi bir çatışma durumunda lideriyle karşılıklı konuşarak ve işbirliğine giderek çatışmayı çözmesine kısmen de olsa yardımcı olmaktadır. Duygusal zeka ile çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkilerde ise en yüksek oran baskınlık ve uzlaşma yöntemlerinde saptanmıştır.

Delice ve Günbeyi (2013: 209-239) farklı birim ve rütbelere 113 polis liderinin duygusal zeka seviyeleri ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma yöntemi olarak kullanılan ankette duygusal zeka verileri “Bar-On duygusal zeka ölçeği” kullanılarak, liderlik davranışları verileri ise “Stogdill’in liderlik davranışları tanımlama ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda polis liderlerinin duygusal zeka seviyeleri ile liderlik davranışları arasında pozitif, kuvvetli ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Polis liderlerinin duygusal zeka seviyeleri arttıkça liderlik davranışlarının daha olumlu olduğu ifade edilmiştir. Duygusal zekanın genel ruh hali ve kişisel farkındalık boyutlarının liderlik davranışları üzerinde daha fazla etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca en yüksek duygusal zeka değerinin 5 olduğu ölçekte polis liderlerinin genel duygusal zeka seviyesi 3,9 olarak tespit edilmiş, aynı ölçek kullanılarak yapılan diğer araştırmalardaki bulgulara nispeten polis liderlerinin duygusal zeka seviyelerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Diğer yandan yaş, medeni durum, rütbe ve mesleki çalışma süreleri gibi demografik değişkenler ile duygusal zeka seviyeleri ya da liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

2.6.2. Uluslararası Araştırmalar

Sosik ve Megerian (1999: 367-390) duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 63

yönetici ve 192 ast üzerinde Bass ve Avolio'nun geliştirdiği çok fatörlü liderlik ölçeği ve duygusal zekanın her boyutu için farklı araştırmacıların geliştirdiği farklı ölçeklerden yararlanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre duygusal zeka, liderlik davranışı ve performans, yöneticilerin öz farkındalıklarının bir fonksiyonudur.

Palmer ve diğerleri (2001: 5-10), duygusal zeka ve etkili liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 43 yönetici üzerinde Salovey ve arkadaşları tarafından 1995'te geliştirilen Trait Meta Mood Scale (TMMS) ve Avolio ve arkadaşları tarafından 1995'te geliştirilen Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre transformasyonel liderlerin işlemci liderlerden daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu hipotezi red edilmekle birlikte, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında etkili liderlik için önemli sayılabilecek pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Gardner ve Stough (2002: 68-78) duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 110 üst düzey yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Etkili liderlerin işlemci davranış gösterenlerden çok dönüşümcü davranışlar gösteren liderler olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Duygusal zekayı ölçmek için Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT), liderliği ölçmek için çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zekanın, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla yüksek derecede pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sivanathan ve Fekken (2002: 198-204) duygusal zeka ve ahlaki düşünmenin liderlik stilleri ve etkililiğine etkisini incelemek amacıyla 58 yönetici üzerinde Emotional Quotient Inventory (EQi) ve Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre duygusal zekası yüksek olan liderler, astları tarafından daha etkili ve daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen bireyler olarak algılanmaktadır.

Ruderman ve Bar-On (2003: 1-24) liderin kişisel başarısının duygusal zekasıyla ilişkisi, başarılı liderlik ve duygusal zeka bağlantısı, duygusal zeka ve başarısızlık arasındaki ilişki konularını incelemek için 236 lider üzerinde Bar-On'un geliştirdiği 133 soruluk EQ-i ölçeğini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Sonuçlara göre başarılı liderliğin en az %55i duygusal zekaya dayanmaktadır. Liderlik üzerinde en güçlü etkiye sahip duygusal zeka faktörleri ise empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk, stres toleransı ve problem çözmedir. Duygusal zekası

yüksek liderler, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan problemleri daha etkili çözmekte, takım yönetiminde daha başarılı olmakta, değişime daha kolay uyum sağlamakta ve örgüt amaçlarına ulaşmada daha başarılı olmaktadır.

Ashkanasy ve Dasborough (2003: 18-22), “Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching” adlı makalede 144 üniversite öğrencisi üzerinde Wong and Law (2002) tarafından geliştirilen “self-report emotional intelligence survey” ve MSCEIT (Mayer, Caruso, Salovey, & Sitarenious, 2003) ölçeklerini kullanarak liderlik öğretiminde duygusal farkındalık ve duygusal zekayı incelemiştir. Bulgulara göre liderlik eğitimlerinde duygular ve duygusal zeka hakkında öğretim yapılması takım performansını etkileyebilir. Ayrıca duygular, örgütleri anlamada ve bu görüşü liderlik eğitime eklemeye önemli bir role sahiptir.

Leban ve Zulauf (2004: 554-564) duygusal zeka yetileri ve dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki bağlantıyı incelemek amacıyla çeşitli sektörlerdeki işletmelerde çalışan 24 proje yöneticisi üzerinde Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Ability Test (MSCEIT) ve Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre duygusal zeka yetisi, proje yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline katkıda bulunur ve bu katkı da proje performansını artırır.

Downey ve diğerleri (2006: 250-264), kadın yöneticilerde liderlik stili, sezgi ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla farklı sektörlerden 176 kadın yönetici üzerinde multifactor leadership questionnaire (MLQ), cognitive style index (CSI), trait meta-mood scale (TMMS), ve workplace Swinburne University Emotional Intelligence Test (workplace SUEIT) ölçeklerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışı gösteren kadın yöneticiler daha yüksek sezgi ve duygusal zeka düzeylerine sahiptir.

Bar-On ve arkadaşlarının 2006 yılında duygusal zekanın liderlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada 1.096 askerden birliklerindeki liderlik rolüne en uygun kişileri seçmeleri istenmiştir. Liderlik potansiyeline sahip 536 kişiye Bar-On’un geliştirdiği EQ-i uygulanmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki duygusal zeka ve liderlik potansiyeli arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal zeka faktörlerine yüksek derecede sahip olan bireyler

yüksek liderlik potansiyeline sahip olarak algılanmaktadır (Bharwaney ve diğerleri, 2007: 8).

Fiedelvey-Van Dijk ve Freedman (2007: 8-20), “Differentiating Emotional Intelligence in Leadership” adlı makalede 3305 çalışan üzerinde Six Seconds Emotional Intelligence Assessment (SEI) ölçeğini kullanarak duygusal zekanın değişik iş kademelerinden nasıl görüldüğünü incelemiştir. Çalışanların örgütte yükseldikçe görevlerinde başarılı olabilmeleri için duygusal zeka becerilerinde yeterlik göstermeleri gerektiğini vurgulamıştır. Elde edilen bulguların istatistiksel değerlendirmesine göre yönetsel konum liderlikle tam olarak özdeşleşmemektedir. Ancak duygusal zeka ile ölçülen liderlik, insanların kariyerlerini yönetsel konumlara ilerletebilir. Yüksek duygusal zeka liderliğin özü değildir, fakat görev kademelerinin özünü oluşturur.

Zafra ve diğerleri (2008: 37-49) “The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness On Leadership Emergence” adlı makalede 210 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada sınıf grubuna bağlılık dereceleri, duygusal zekaları ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada duygusal açıklık, duygusal denetim ve duygusal dikkat faktörlerini değerlendirmeye yönelik Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995), liderlik stillerini değerlendirmeye yönelik Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre hem yüksek duygusal açıklık, hem de yüksek duygusal denetime sahip bireyler diğerlerine göre daha fazla dönüşümcü liderlik stili sergilerken, duygusal dikkat seviyesinin yüksek veya düşük olmasının dönüşümcü liderlik stili ile ilgisi bulunamamıştır. Yüksek duygusal zeka seviyesine sahip bireylerin, liderlik stillerinde daha dönüşümcü oldukları için sıklıkla lider olarak ortaya çıktığı ve bu durumun özellikle yüksek grup bağlılığı durumunda gerçekleştiği hipotezleri doğrulanmıştır.

Groves ve diğerleri (2008: 225-250); “Developing and Measuring the Emotional Intelligence of Leaders” adlı makalede Mayer ve Salovey modelinde kavramsallaştırılan duygusal zekanın kasıtlı olarak geliştirilmesinin mümkün olup olmadığının deneysel olarak test edilmesini amaçlamıştır. Toplam 535 çalışan işletme öğrencisi örneklem alınmış, bunlardan 135’i deney grubu olarak ele alınmış

ve 11 haftalık bir eğitim programı uygulanmıştır. Duygusal zekanın geliştirilmesi için uygun bir duygusal zeka ölçeği geliştirilmiştir. Bulgulara göre duygusal zeka kasıtlı olarak geliştirilebilir. Kontrol grubu öncesi ve sonrası testlerde anlamlı bir değişiklik göstermezken, deney grubunda duygusal zekanın boyutları ve toplamındaki gelişimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Modassir ve Singh (2008: 3-21) “Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior” adlı makalede duygusal zekanın dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisini incelemiştir. 114 yönetici ve amir üzerinde yapılan araştırmada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Schutten’in duygusal zeka ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990) tarafından düzenlenen 24 Madde ölçeği kullanılmıştır. Liderlerin duygusal zekasının takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı, ancak dönüştürücü liderlik algısını belirlemede liderin duygusal zekasının tek faktör olmayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Polychroniou (2009: 343-356) yöneticilerin duygusal zekaları ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Rahim ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2002) EQ Index (EQI) ve Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ölçeklerini kullanarak 267 yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Sonuçlar duygusal zekanın sosyal beceriler, motivasyon ve empati gibi bileşenlerinin dönüştürücü liderliği pozitif olarak etkilediği ve takım performansını artırdığını göstermiştir.

Ramchunder (2012) “The Role of Emotional Intelligence and Self-Efficacy As Attributes Of Leadership Effectiveness” adlı master tezinde 107 denek üzerinde çok faktörlü liderlik, duyguları değerlendirme ve öz-etkinlik ölçeklerini kullanarak duygusal zeka ve öz-etkinliğin etkili liderlik üzerinde önemli rol oynadığını bulmuştur. Araştırmada üç hipotez kullanılmış ve istatistik analizlerle duygusal zeka ile etkili liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde duygusal zeka ve öz-etkinliğin de güçlü biçimde birbirine bağlı olduğu vurgulanmıştır.

Mir ve Abbasi (2012: 563-571) “Role of Emotional Intelligence in Developing Transformational Leadership in Higher Education Sector of Pakistan”

adlı makalesinde doktora dereceli 345 fakülte öğretim görevlisi üzerinde doğrusal ve çoklu regresyon analizleriyle duygusal zekanın dönüşümcü lider davranışının özünü oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bulgularında akademik liderlerde duygusal zekanın kullanımının dönüşümcü liderlik davranışını artırdığı özellikle belirtilmektedir.

Singh ve diğerleri (2012: 122-128) “Evaluating the correlation between Emotional Intelligence (EI) and Effective Leadership (EL) among managers in Miri Shipbuilding Industry” adlı çalışmada 50 müdür ve 8 proje yöneticisi denek olarak kullanmıştır. Araştırma altı hipotezin doğrulanmasını amaçlamıştır. Bulgular; etkili liderlik ve öz farkındalık, özdenetim, empati ve sosyal yetiler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, ancak etkili liderlik ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ve duygusal zeka boyutlarının etkili liderliğe katkıda bulunduğu yönündedir.

Hamidi ve Azizi (2012: 60-67), “Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of Principals in High Schools” adlı makalede 42 lise müdürü ve 252 öğretmen üzerinde liderlik stilleri profili (LSP) ve Shrink’in duygusal zeka anketini uygulayarak 6 hipotezin doğruluğu test etmiştir. Bulgulara göre liderlik stilleri ile duygusal zekanın öz farkındalık, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak duygusal zeka ve boyutları ile yaş ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zekanın liderlik performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu vurgulanmıştır.

April ve diğerleri (2012: 82-115) “Emotional Intelligence of Elite Sports Leaders & Elite Business Leaders” adlı makalede elit iş liderleri ve elit spor takımı koçlarının duygusal zekalarıyla görevleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelenmiştir. Çalışmada elit ve orta düzey 38 yönetici üzerinde özdeğerlendirme duygusal zeka ölçeği (The Trait Emotional Intelligence Questionnaire) kullanılmıştır. Bulgular daha önce gerçekleştirilen çalışmalarla büyük ölçüde benzerlik göstermekte olup duygusal zekanın liderin etkinliği, liderlik niteliği ve sosyal etkileşimini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Maulding ve diğerleri (2012: 20-29); “Emotional Intelligence and Resilience as Predictors of Leadership in School Administrators” adlı makalede okul yönetici liderliği, duygusal zeka ve esneklik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Duygusal zeka,

esneklik ve liderlik başarısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 48 denek üzerinde Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII (LBDQ) ve Emotional Quotient Inventory (EQ-i) (Bar-On, 2004) ölçekleri kullanılmıştır. Bulgulara göre yöneticilerin özdeğerlendirmesinde liderlik için duygusal zeka ve esneklik önemli rol oynayan göstergelerdir. Ayrıca liderin duygusal zekası ve esnekliği arttıkça liderlik kapasitesinin de artacağı vurgulanmıştır. Liderlik özellikleri, duygusal zeka ve esneklik arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Batool (2013: 84-94), duygusal zeka ve etkili liderlik üzerine yaptığı “Emotional Intelligence and Effective Leadership” adlı çalışmasında duygusal zeka ve etkili liderlik arasındaki ilişki, duygusal zekanın liderlik için gerekliliği ve liderlik geliştirmede duygusal zekanın nasıl kullanılması gerektiği konularında yaptığı farklı meslek grubunda 50 kişiyle gerçekleştirdiği çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır:

- Liderin duygularını zeki biçimde kullanmasının etkili liderlik üzerinde hayati rolü olduğu ve örgütsel amaçları başarmada etkili olduğu,
- Çalışanların stresini azaltmada, performanslarını artırmada, başarıma duygularını motive etmede ve bunlara bağlı olarak toplumsal yaşamlarında da olumlu katkıları olduğu.
- Öte yandan bilişsel kapasite, bireysel özgüven ve denge unsurlarının yapay zekayla orantılı biçimde geliştiğini vurgulamaktadır.

Hunts ve Fitzgerald (2013: 30-38) duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki (The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature) adlı makalesinde 1999-2003 yılları arasında yayımlanan 1300den fazla makale taramış, bunlardan 22’sinin dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi desteklediğini, 10 makalenin bu ilişkinin şüpheli olduğunu tespit etmiştir (Ek 1).

Javidparvar ve diğerleri (2013: 1-10) İsfahan’daki ilköğretim yöneticilerinin duygusal zeka ve liderlik performansı arasındaki ilişki (The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Performance in Primary Schools Managers of

Isfahan) adlı makalesinde 80 okul müdürü ve 160 öğretmen denek üzerinde Bar – On duygusal zeka anketi (1980) ve Visca'nın yöneticinin performans anketini (1989) kullanarak duygusal zekanın, kişisel ilişkiler, kişilerarası ilişkiler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh durumu boyutlarının ve performansın ortalamanın üzerinde olduğunu tespit etmiştir.

Wagner (2013: 654-662) duygusal zekanın etkili liderlik üzerindeki etkileri (Impacts Of Emotional Intelligence On Leadership Effectiveness) makalesinde Stogdill's Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ) and Bass and Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) anketlerinin kullanıldığı çeşitli araştırmaları tarayarak etkili liderlik ve duygusal zekası yüksek kişilerin yeterliliği konularını incelemiştir. Araştırmaların ortak bulguları duygusal zekanın liderliğin niteliklerinden karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi vb. konularında çok yakından ilgili olduğudur.

Hess ve Bacigalupo (2013:202-220) kar amacı gütmeyen işletmelerde karar verme ve liderliğe duygusal zeka becerilerinin uygulanması (Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations) nitel çalışmasında kar amacı gütmeyen işletmelerde duygusal zeka becerilerinin uygulanmasının karar verme süreci ve liderliğe olumlu katkısı olduğunu belirtmektedirler.

Goleman (2013: 1-11), duygusal zeka ve liderliği ele aldığı "The Focused Leader" adlı makalesinde etkili liderlerin üç şeye odaklanmaları gerektiğini öne sürmüştür: kendilerine, diğerlerine ve dış dünyaya. Ona göre; kendine ve diğerlerine odaklanma, liderlerin duygusal zekanın temel unsurlarını geliştirmesine yardımcı olur. Dış dünyaya odaklanmak ise örgütleri yönetme, yenileme ve strateji kurma yetilerini geliştirebilir. Kendine odaklanan liderler öz farkındalık ve özdenetim sahibidir. İç sesleriyle iletişim halindedirler. Bir kriz durumunda sakin kalabilir, çalkantıları sakinleştirebilir ve bir yenilgiyi kurtarabilirler. Başkalarına odaklanan liderler empati yapabilen ve ilişkileri inşa eden kişilerdir. Başkalarının bakış açılarını, ne hissettiklerini ve kendisinden ne beklediklerini anlama yetisine sahiptirler. Fikirlerine değer verilir ve insanların birlikte çalışmak istediği doğal lider olarak ortaya çıkarlar.

Olakitan (2014: 262-269) örgütlerde algılanan liderlik davranışının etkinliği ve duygusal zeka (Emotional Intelligence and Perceived Leadership Behaviour Effectiveness in Organizations) üzerine yaptığı araştırmada alt, orta ve üst düzey görevli 232 çalışan üzerinde Wolmarans and Greeff (2001) tarafından geliştirilen duygusal yeterlilik profili (Emotional Competency Profiler) skalasını kullanarak duygusal zekanın algılanan liderlik davranışının etkinliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişki araştırılmakta ve literatürün incelenmesi ile ortaya çıkan hipotezler test edilmektedir. Ayrıca araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, araştırma yöntemi, verilerin analiziyle elde edilen bulguların değerlendirilmesi, sonuç ve tartışma bu bölümde yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çeşitli sektörlerde çalışan orta ve üst kademe yöneticilere uygulanan anket sonucu elde edilen veriler istatistik değerlendirme ışığında ele alınmaktadır. Araştırmanın temel sorusu yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergileyip sergilemediğidir.

Araştırmanın kapsamı çerçevesinde ilk aşamada ankete katılan yöneticilerin kişisel ve örgütsel demografik özellikleri incelenecektir. Daha sonra duygusal zekaları ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amacıyla; dönüşümcü liderlik davranışının boyutları olan karizma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilginin, duygusal zekanın kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü boyutlarından hangileri tarafından etkilendiği belirlenecektir.

Bu araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile liderlere duygusal zekalarını ve dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirme olanağı sunulacak olup, literatürdeki duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmalara katkı sağlanacaktır. Araştırmalar kısıtlı örneklem

grupları üzerinde gerçekleştirildiği için bu konu üzerine yapılan her araştırma iki değişken arasındaki ilişkinin netleşmesine yardımcı olacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan birçok araştırmada (Çakar ve Arbak, 2003; Erkuş ve Günlü, 2008; Sosik ve Megerian, 1999, Palmer ve diğerleri, 2001; Gardner ve Stough, 2002; Sivanathan ve Fekken, 2002; Leban ve Zulauf, 2004; Downey ve diğerleri, 2006; Zafra ve diğerleri, 2008; Modassir ve Singh, 2008; Polychroniou, 2009) duygusal zekanın dönüşümcü liderliği önemli ölçüde pozitif olarak etkilediği görülmüştür.

Sosik ve Megerian (1999: 367-390) tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre duygusal zeka, liderlik davranışı ve performans, yöneticilerin öz farkındalıklarının bir fonksiyonudur. Palmer ve arkadaşları (2001: 5-10) yaptığı bir araştırmada duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında etkili liderlik için önemli sayılabilecek pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Gardner ve Stough (2002: 68-78) duygusal zekanın, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla yüksek derecede pozitif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Sivanathan ve Fekken'in (2002: 198-204) araştırmasına göre duygusal zekası yüksek olan liderler, astları tarafından daha etkili ve daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen bireyler olarak algılanmaktadır. Çakar ve Arbak (2003: 83-98) yaptıkları bir araştırmada duygusal zekası yüksek bireylerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olmanın duygusal zeka tarafından en çok açıklanan dönüşümcü liderlik boyutları olduğu görülmüştür. Duygusal zekanın karizma ve entelektüel uyarım boyutları üzerindeki etkisi de oldukça yüksektir. Leban ve Zulauf (2004: 554-564) proje yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada duygusal zeka yetisinin, proje yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline katkıda bulunduğunu ve bu katkının da proje performansını artırdığını tespit etmiştir. Downey ve arkadaşlarının (2006: 250-264), kadın yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre dönüşümcü liderlik davranışı gösteren kadın yöneticiler daha yüksek sezgi ve duygusal zeka düzeylerine sahiptir. Erkuş ve Günlü'nün (2008: 187-209) yaptığı araştırma sonucunda duygusal

zekanın dönüşümcü liderliği önemli ölçüde pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Duygusal zeka boyutları ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında genel olarak pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutlarıyla stresle başa çıkma boyutu arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Zafra ve arkadaşlarının (2008: 37-49) yaptığı araştırmaya göre hem yüksek duygusal açıklık, hem de yüksek duygusal denetime sahip bireyler diğerlerine göre daha fazla dönüşümcü liderlik stili sergilemektedir. Yüksek duygusal zeka seviyesine sahip bireyler, liderlik stillerinde daha dönüşümcü oldukları için sıklıkla lider olarak ortaya çıkmakta ve bu durum özellikle yüksek grup bağlılığı durumunda gerçekleşmektedir. Modassir ve Singh (2008: 3-21) ise yaptıkları çalışmada liderlerin duygusal zekasının takipçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı, ancak dönüşümcü liderlik algısını belirlemede liderin duygusal zekasının tek faktör olmayabileceği sonucuna ulaşmıştır. Polychroniou (2009: 343-356), duygusal zekanın sosyal beceriler, motivasyon ve empati gibi bileşenlerinin dönüşümcü liderliği pozitif olarak etkilediği ve takım performansını artırdığını tespit etmiştir.

Görüldüğü gibi duygusal zeka, dönüşümcü liderlik ve boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Araştırmanın temel bağımsız değişkeni duygusal zeka, bağımlı değişkeni ise dönüşümcü liderlik davranışdır. Bu doğrultuda, yapılan araştırmalara katkı sağlamak amacıyla test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Duygusal zekanın boyutları (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü) dönüşümcü liderlik boyutlarından “karizma” boyutunu etkiler.

H₂: Duygusal zekanın boyutları (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü) dönüşümcü liderlik boyutlarından “entelektüel uyarım” boyutunu etkiler.

H₃: Duygusal zekanın boyutları (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü) dönüşümcü liderlik boyutlarından “esin kaynağı olma” boyutunu etkiler.

H₄: Duygusal zekanın boyutları (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü) dönüşümcü liderlik boyutlarından “bireyselleştirilmiş ilgi” boyutunu etkiler.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada survey yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Kullanılan soru formunun özellikleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin analiz yöntemi aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

3.3.1. Verilerin Elde Edilmesi

Araştırma survey yöntemi ile gerçekleştirilmiş, veriler yazılı soru sorma (anket) tekniği ile toplanmıştır. Soru formları “surveymonkey.com” web sitesi üzerinden örnekleme ulaştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin başına yanıtlayıcıya yol gösterici kısa bir açıklama eklenerek araştırmanın amacı, soru formunun nasıl değerlendirilip işaretleneceği ve dikkat edilmesi gerekli diğer bilgiler verilmiştir.

Kullanılan ölçekler kişilerin konuyla ilgili tutumlarını ölçmeyi hedefleyen Likert tipi 5’li ölçektir.

3.3.2. Soru Formunun Özellikleri

Çalışmada ele alınan hipotezlerin geçerliliklerini test etmek amacıyla seçilen örnekleme ilk olarak Wong ve Law (2002) tarafından Salovey ve Mayer’in (1990) duygusal zeka konusundaki teorileri temel alınarak geliştirilen, Deniz (2012: 54-55) tarafından Türkçe’ye çevrilen, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan Duygusal Zeka Ölçeği (WLEIS) uygulanmıştır. Bu ölçek kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü olmak üzere dört boyuttan ve toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Bu uygulamada ankete katılan yönetici pozisyonundaki kişilerin duygusal zekalarının çeşitli boyutlarıyla ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Duygusal zekanın ölçülmesinde Mayer, Salovey & Caruso’nun oluşturduğu duygusal zeka envanteri MSCEIT V2.0, Bar-On’un Duygusal Katsayı Envanteri, Cooper & Sawaf’ın Duygusal Zeka Haritası ve Goleman ve Boyatzis’in geliştirdiği Duygusal Yeterlilik Envanteri kullanılabilir. Ancak bu envanterlerin her biri çok

sayıda maddeden oluştuğu ve çalışmanın amacına uymayacak genişlikte olduğu için, yanıtlayıcıya da zorluk yaratacağı düşünülerek kullanılmamıştır.

Kullanılan duygusal zeka ölçeğinde hangi maddelerin hangi boyutları ölçtüğü aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 7: Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Ölçen Maddeler

Kendi Duygularını Değerlendirme	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Duygulardan Yararlanma	Duyguların Kontrolü
1	5	9	13
2	6	10	14
3	7	11	15
4	8	12	16

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için ise geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan ve yaygın olarak kullanılan Avolio ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeği (TLQ) Çakar'ın (2002) çalışmasındaki Türkçe çevirisi ile kullanılmıştır. Bu ölçek karizma, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyuttan ve toplam 37 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekle ankete katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinde hangi maddelerin hangi boyutları ölçtüğü aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve Onları Ölçen Maddeler

Karizma	Entelektüel Uyarım	Esin Kaynağı Olma	Bireyselleştirilmiş İlg
1	11	18	28
2	12	19	29
3	13	20	30
4	14	21	31
5	15	22	32
6	16	23	33
7	17	24	34
8		25	35
9		26	36
10		27	37

3.3.3. Soru Formunun Geçerlilik ve Güvenilirliği

Geçerlilik, bir testin ölçmek istediği özelliği ölçmesiyle ilgili bir kavramdır. Eğer bir test ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyorsa bu testin geçerli olduğu söylenir. Geçerli bir testin önemli bir özelliği de güvenilir olmasıdır (Alpar, 2010: 316).

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdiği cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak için kullanılır. Güvenilirlik katsayısı 0.80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında hatayı yansıttığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2011: 169-170).

Testin içsel tutarlılık güvenilirliği Cronbah's Alpha olarak adlandırılan bir istatistikle ortaya konmaktadır. Cronbah's Alpha katsayısı, olası tüm öge kombinasyonlarıyla elde edilen korelasyon katsayılarının ortalamasıdır. Cronbah's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Genellikle 0,70'den büyük değer alması istenir ve 1'e yaklaştıkça güvenilirliği artar (Özdemir, 2010: 75). Bu katsayı ne kadar yüksek olursa ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı yorumu yapılır (Alpar, 2010: 350).

Testlerin geçerliliğini ölçmek için faktör analizi yapılması gerekir. Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011: 238). Açımlayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2011: 123). Bu araştırmada açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinin uygulanmasına başlamadan önce Bartlett küresellik testi ile modelin geçerliliği test edilmelidir. Bu test değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ifade eder (İslamoğlu, 2011: 238). $p < 0,05$ ise faktör analizi yapılabilir (Özdemir, 2010: 286).

Örnekleme yeterliliğini ölçmek için, Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılır (İslamoğlu, 2011: 238). KMO testi değeri 0,5 ile karşılaştırılır. Bu değer 0,5'ten küçükse ele alınan değişkenler için faktör analizinin uygun olmadığına karar verilir. 0,5'ten 1'e doğru yaklaştıkça faktör analizinin uygunluk derecesi artar (Özdemir, 2010: 286-287).

Araştırmada kullanılan duygusal zeka ölçeğine yapılacak faktör analizi için metot olarak "Principle Components" (Temel bileşenler) yöntemi tercih edilmiştir. Rotasyon yöntemi olarak "Varimax" yöntemi kullanılmıştır.

Varimax yöntemi, basit yapıya ulaşmada faktör yükleme matrisinin sütunlarına öncelik verir ve her sütundaki yük değerleri 1'e yaklaştırılırken geriye

kalan çok sayıda yük değeri 0'a yaklaştırılır. Bu nedenle en büyük yüklemeye sahip değer alınır ve diğerleri iptal edilir (Özdemir, 2010: 287).

Faktör analizi sonucunda KMO değeri $0,873 > 0,5$ ve Bartlett testi "p" değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

Oluşan faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %65,499 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir düzeydedir.

Faktör analizi sonucunda tüm değişkenler teorik faktörlere uygun bir şekilde dağıldığı ve faktör yükleri yeterince yüksek olarak bulunduğu için hiçbir faktör analiz dışı bırakılmamıştır.

Tablo 9: Duygusal Zeka Ölçeğinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Yükleri				Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
	1	2	3	4		
KDD_1		0,682			18,600	18,600
KDD_2		0,808				
KDD_3		0,788				
KDD_4		0,762				
BDD_1			0,772		16,711	35,311
BDD_2			0,834			
BDD_3			0,581			
BDD_4			0,747			
DY_1				0,669	15,908	51,219
DY_2				0,623		
DY_3				0,713		
DY_4				0,794		
DK_1	0,819				14,279	65,499
DK_2	0,831					
DK_3	0,809					
DK_4	0,828					

Faktör analizinden sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Chronbach's Alpha katsayısı 0,879 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir düzey olan 0,70 seviyesinin üzerindedir. Her boyutun güvenilirlik katsayısının yer aldığı tablo aşağıdadır.

Tablo 10: Duygusal Zeka Ölçeğindeki Boyutların Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Frekans
Kendi Duygularını Değerlendirme	,818	4
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	,792	4
Duygulardan Yararlanma	,736	4
Duyguları Kullanma	,803	4

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğine yapılacak faktör analizi için metot olarak “Principle Components” (Temel bileşenler) yöntemi tercih edilmiştir. Rotasyon yöntemi olarak “Varimax” yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda KMO değeri $0,940 > 0,5$ çıkmıştır ve Bartlett testi “p” değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için veri seti faktör analizi yapmaya uygundur.

Oluşan faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi %58,659 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir düzeydedir. Her boyutun varyans açıklama düzeyi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Faktör analizi sonucunda K_9, K_10, EU_5, EU_6, EKO_1, EKO_2, EKO_3, EKO_4, BIL_1 ve BIL_2 değişkenleri çapraz faktör yükü sorunu nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler				Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
	1	2	3	4		
K_1			0,777		16,874	16,874
K_2			0,791			
K_3			0,798			
K_4			0,552			
K_5			0,62			
K_6			0,686			
K_7			0,426			
K_8			0,368			
EU_1				0,769	15,493	32,367
EU_2				0,703		
EU_3				0,527		
EU_4				0,446		
EU_7				0,684		
EKO_5		0,764			14,837	47,204
EKO_6		0,522				
EKO_7		0,626				
EKO_8		0,753				
EKO_9		0,791				
EKO_10		0,685				
BIL_3	0,509				11,455	58,659
BIL_4	0,679					
BIL_5	0,532					
BIL_6	0,621					
BIL_7	0,767					
BIL_8	0,743					
BIL_9	0,748					
BIL_10	0,691					

Faktör analizinden sonra yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre Chronbach's Alpha katsayısı 0,942 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir düzey olan 0,70 seviyesinin üzerindedir. Her boyutun güvenirlik katsayısının yer aldığı tablo aşağıdadır.

Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğindeki Boyutların Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Frekans
Karizma	,869	8
Entelektüel Uyarım	,818	5
Esin Kaynağı Olma	,876	6
Bireyselleştirilmiş İlgi	,885	8

İki veya daha fazla değişkenin birbiriyle ilişkisini belirlemeye yönelik analiz korelasyon analizi; ilişkili değişkenlerden bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme biçimi ve yönünü belirleyen analiz regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2010: 265).

İki değişken arasındaki ilişkinin gücünü gösteren ölçü korelasyon katsayısıdır ve “r” katsayısı ile gösterilir (Özdemir, 2010: 267). Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan ortak aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Korelasyon analizindeki bir diğer kavram ise “r²” simgesiyle gösterilen belirlilik veya determinasyon katsayısıdır ve bağımlı değişkende, regresyon eşitliğiyle yani bağımsız değişkenle olan ilişkisiyle açıklanabilen değişim oranını ifade eder. Belirlilik katsayısı regresyon doğrusunun örneklem verisine ne kadar iyi uyduğunu ölçmektedir (Özdemir, 2010: 268).

Bağımsız değişken (Y); değeri başka değişkenlere göre belirlenen ya da tahmin edilen değişkendir. Bağımlı değişken (X) ise; tahminlemede esas olarak kullanılan değişkendir ve Y bağımlı değişkeninin tahminleyicisidir (Özdemir, 2010: 266).

İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerin de artma eğiliminde olduğunu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu gösterir. Negatif ilişkinin olması ise, X değişkenine ait değerlerin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerin azalması veya tersi şekilde eğilime sahip olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Regresyon analizinin temel varsayımlarından biri bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon olmamasıdır. Korelasyon yüksek çıkarsa model sağlıklı sonuç vermeyecektir. Bu gibi durumlarda, aralarında güçlü korelasyon olan değişkenler birer birer analizden çıkarılarak işleme devam edilir (İslamoğlu, 2011: 260).

Regresyon modelinde yer alacak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyini görmek ve oto korelasyon durumunu test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenler için bulunan “p” değeri $0,000 < 0,05$ olarak bulunduğu için tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasında oto korelasyon düzeyinde bir ilişki söz konusu değildir.

Tablo 13: Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Değişkenlerinin Korelasyon Analizi

Değişkenler	KDD	BDD	DY	DK	KAR	EN_UY	EKO	BIR_IL
KDD	1	,472**	,459**	,340**	,339**	,294**	,314**	,354**
BDD		1	,404**	,417**	,370**	,360**	,310**	,395**
DY			1	,402**	,480**	,415**	,384**	,388**
DK				1	,360**	,348**	,234**	,330**
KAR					1	,629**	,560**	,591**
EN_UY						1	,642**	,597**
EKO							1	,648**
BIR_IL								1
** p<0,05								

3.3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de çeşitli sektörlerde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketi toplamda 403 kişi yanıtlamış, bunların içinden hatalı ve eksik veriler içeren anketler elenerek kalan 398 anket değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %49,7’si erkek, %50,3’ü kadındır. Yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında %41’inin 20-30 yaş aralığında, %29,4’ünün 31-40 yaş aralığında, %17,3’ünün 41-50 yaş aralığında, %10,6’sının 51-60 yaş aralığında ve %1,8’inin 61 yaş üzerinde olduğu görülmektedir.

Örneklemdaki yöneticilerin %1’ini oluşturan 4 kişi ilköğretim düzeyinde iken, %10,3’ü lise mezunu, %8,8’i önlisans mezunu, %52,5’i lisans mezunu ve %26,9’u yüksek lisans mezunudur. Ayrıca bu örneklemden %26,6’lık dilimi oluşturan 106 kişi üst düzey yönetici, %73,4’lük dilimi oluşturan 292 kişi ise orta düzey yöneticidir.

Bahsedilen demografik verilere ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo14: Anketi Cevaplayanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	198	49,7
Kadın	200	50,3
Toplam	398	100

Tablo 15: Anketi Cevaplayanların Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
20 - 30	163	41
31 - 40	117	29,4
41 - 50	69	17,3
51 - 60	42	10,6
61 ve üzeri	7	1,8
Toplam	398	100

Tablo 16: Anketi Cevaplayanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	4	1
Lise	43	10,8
Önlisans	35	8,8
Lisans	209	52,5
Lisansüstü	107	26,9
Toplam	398	100

Tablo 17: Anketi Cevaplayanların İş Pozisyonuna Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Üst düzey yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yrd.,vb.)	106	26,6
Orta düzey yönetici (Müdür, Müdür Yrd. vb.)	292	73,4
Toplam	398	100

Yapılan analiz sonucunda, araştırmaya katılan 398 yöneticinin karizma algılarının ortalaması 4,1677; entelektüel uyarım algılarının ortalaması 3,9879; esin kaynağı olma algılarının ortalaması 4,1168 ve bireysel ilgi algılarının ortalaması 4,3053 olarak çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılanların bireysel ilgi algıları en yüksek ortalamaya sahiptir. Karizma ve esin kaynağı olma algıları da yüksek çıkmıştır. Entelektüel uyarım algıları diğer boyutlara göre daha düşük olsa da yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilir.

En yüksek standart sapma 0,60223 ile esin kaynağı olma algısına, en düşük standart sapma ise 0,49157 ile karizma algısına aittir. Ankete katılanlar en çok esin kaynağı olma konusunda birbirinden farklı cevaplar vermişlerdir. Analizde bulunan ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

	Frekans	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
KAR	398	1,00	5,00	4,1677	,49157
EN_UY	398	1,00	5,00	3,9879	,58792
EKO	398	1,00	5,00	4,1168	,60223
BIR_IL	398	1,00	5,00	4,3053	,54396

Araştırmaya katılan 398 yöneticinin kendi duygularını değerlendirme algıları 4,1696; başkalarının duygularını değerlendirme algılarının ortalaması 4,0835; duygulardan yararlanma algılarının ortalaması 3,9083 ve duyguları kullanma algılarının ortalaması 3,6080 olarak çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılanların kendi duygularını değerlendirme algıları en yüksek ortalamaya sahiptir. Duyguları kullanma algıları diğer boyutlara göre daha düşük olsa da yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilir.

En yüksek standart sapma 0,83903 ile duyguların kullanımı algısına, en düşük standart sapma ise 0,57697 ile başkalarının duygularını değerlendirme algısına aittir. Ankete katılanlar en çok duyguların kullanımı konusunda birbirinden farklı cevaplar vermişlerdir. Analizde bulunan ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 19: Duygusal Zeka Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

	Frekans	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
KDD	398	1,00	5,00	4,1696	,61479
BDD	398	1,00	5,00	4,0835	,57697
DY	398	1,00	5,00	3,9083	,65130
DK	398	1,00	5,00	3,6080	,83903

3.3.5. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmanın örnekleme 16 maddelik duygusal zeka envanteri ve 37 maddelik dönüşümcü liderlik envanteri uygulanmıştır. Kullanılan ölçekler kişilerin konuyla ilgili tutumlarını ölçmeyi hedefleyen Likert tipi 5'li ölçektir.

Öncelikle ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi, güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra regresyon modelinde yer alacak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Duygusal zekayı oluşturan dört boyutun, dönüşümcü liderlik davranışının dört boyutunun her biri üzerindeki etkilerini incelemek için ise duygusal zeka bağımsız, dönüşümcü liderlik bağımlı değişkenler olacak şekilde regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS istatistik programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik değerleri, onların soru formundaki maddeleri algılayışına bağlıdır. Ayrıca araştırmada veri toplamada kullanılan soru formunun kendini değerlendirme yöntemiyle cevaplanmasından dolayı, cevaplayıcının öznel görüşü söz konusudur. Soruları öznel olarak cevaplayan yöneticilerin kendini nitelikli ve üstün biri olarak göstermeye yönelmesi sonucu vereceği cevaplar yanıltıcı olabilir. Ancak, bir astından yöneticisini değerlendirmesi istense, o kişinin de objektif değerlendirme yapmama yöneticisini kendi algıladığı şekilde değerlendirme olasılığı vardır. Değerlendirme yapmaya uygun bir ast bulmak için örgüt hakkında detaylı bilgiye sahip olmak gerekir; ancak çok fazla yöneticiye ulaşmak gerektiği için bu mümkün değildir. Bu yüzden soru formunu yöneticilerin bizzat cevaplaması daha uygun görülmüştür.

3.5. ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Regresyon analizi için verilerin analizin varsayımlarını sağlama durumu kontrol edilmiştir. Veriler normal dağılım şartını sağlamaktadır. Değişkenler arasında oto korelasyon olarak ifade edilecek düzeyde bir korelasyon ilişkisi söz konusu değildir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunamamıştır.

Regresyon analizi çerçevesinde duygusal zeka ölçeğinin alt boyutları bağımsız değişken, dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutları bağımlı değişken olacak şekilde 4 farklı regresyon modeli oluşturulmuştur.

3.5.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisi

Araştırmanın H_1 hipotezi duygusal zeka ve dönüşümcü liderliğin karizma boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olup, kişinin kendi duygularını değerlendirmesi, başkalarının duygularını değerlendirmesi, duygulardan yararlanması ve duyguları kontrol etmesinin karizmasında olumlu bir etkiye sahip olacağını ileri sürmektedir.

1. Model: Bağımlı Değişken = Karizma

Regresyon analizi Anova testi p değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için test sonuçları anlamlıdır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki söz konusudur ($R = 0,5536$). Belirlilik katsayısı (R^2) 0,288 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkende yaşanan değişimi %28,8 oranında açıklamaktadır.

Tablo 20: Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma Arasındaki İlişki

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KARİZMA		
	ß	p
Sabit	2,153	0,000
KDD	0,057	0,169
BDD	0,122	0,006
DY	0,251	0,000
DK	0,084	0,004
BELİRLİLİK KATSAYISI		0,288

$$\text{KARİZMA} = 2,153 + 0,122 (\text{BDD}) + 0,251 (\text{DY}) + 0,084 (\text{DK})$$

Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolünün karizma üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. H_1 hipotezinde karizmayı olumlu etkilediği düşünülen kendi duygularını değerlendirme boyutu ise herhangi bir etkiye sahip değildir. Kişinin duygulardan yararlanmasının karizmada en fazla olumlu etki yaratan boyut olduğu görülmektedir.

3.5.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım İlişkisi

Araştırmanın H_2 hipotezi duygusal zeka ve dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olup, kişinin kendi duygularını değerlendirmesi, başkalarının duygularını değerlendirmesi, duygulardan yararlanması ve duyguları kontrol etmesinin entelektüel uyarım davranışında olumlu bir etkiye sahip olacağını ileri sürmektedir.

2. Model: Bağımlı Değişken = Entelektüel Uyarım

Regresyon analizi Anova testi p değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için test sonuçları anlamlıdır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki söz konusudur ($R = 0,487$). Belirlilik katsayısı (R^2) 0,237 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkende yaşanan değişimi %23,7 oranında açıklamaktadır.

Tablo 21: Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım Arasındaki İlişki

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ENTELEKTÜEL UYARIM		
	B	p
Sabit	1,796	0,000
KDD	0,037	0,470
BDD	0,172	0,002
DY	0,24	0,000
DK	0,111	0,002
BELİRLİLİK KATSAYISI		0,237

ENTELEKTÜEL UYARIM: 1,796 + 0,172 (BDD) + 0,24 (DY) + 0,111 (DK)

Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolünün entelektüel uyarım üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. H₂ hipotezinde entelektüel uyarımı olumlu etkilediği düşünülen kendi duygularını değerlendirme boyutu ise herhangi bir etkiye sahip değildir. Kişinin duygulardan yararlanmasının entelektüel uyarımda en fazla olumlu etki yaratan boyut olduğu görülmektedir.

3.5.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisi

Araştırmanın H₃ hipotezi duygusal zeka ve dönüşümcü liderliğin esin kaynağı olma boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olup, kişinin kendi duygularını değerlendirmesi, başkalarının duygularını değerlendirmesi, duygulardan yararlanması ve duyguları kontrol etmesinin esin kaynağı olma davranışında olumlu bir etkiye sahip olacağını ileri sürmektedir.

3. Model: Bağımlı Değişken = Esin Kaynağı Olma

Regresyon analizi Anova testi p değeri 0,000 < 0,05 olduğu için test sonuçları anlamlıdır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki söz konusudur (R = 0,433). Belirlilik katsayısı (R²) 0,187 olarak

bulunmuştur. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkende yaşanan değişimi %18,7 oranında açıklamaktadır.

Tablo 22: Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma Arasındaki İlişki

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ESİN KAYNAĞI OLMA		
	ß	p
Sabit	2,028	0,000
KDD	0,117	0,031
BDD	0,14	0,015
DY	0,243	0,000
DK	0,023	0,548
BELİRLİLİK KATSAYISI		0,187

ESİN KAYNAĞI OLMA: 2,028 + 0,117 (KDD) + 0,14 (BDD) + 0,243 (DY)

Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve duygulardan yararlanmanın esin kaynağı olma üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. H₃ hipotezinde entelektüel uyarımı olumlu etkilediği düşünülen duyguların kontrolü boyutu ise herhangi bir etkiye sahip değildir. Kişinin duygulardan yararlanmasının esin kaynağı olma davranışında en fazla olumlu etki yaratan boyut olduğu görülmektedir.

3.5.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgi İlişkisi

Araştırmanın H₄ hipotezi duygusal zeka ve dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olup, kişinin kendi duygularını değerlendirmesi, başkalarının duygularını değerlendirmesi, duygulardan yararlanması ve duyguları kontrol etmesinin bireyselleştirilmiş ilgi davranışında olumlu bir etkiye sahip olacağını ileri sürmektedir.

4. Model: Bağımlı Değişken = Bireyselleştirilmiş İlgî

Regresyon analizi Anova testi p değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için test sonuçları anlamlıdır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki söz konusudur ($R = 0,493$). Belirlilik katsayısı (R^2) 0,243 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkende yaşanan değişimi %24,3 oranında açıklamaktadır.

Tablo 23: Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgî Arasındaki İlişki

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ		
	B	P
Sabit	2,122	0,000
KDD	0,111	0,019
BDD	0,192	0,000
DY	0,167	0,000
DK	0,079	0,016
BELİRLİLİK KATSAYISI		0,243

BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ İLGİ: $2,122 + 0,111 (KDD) + 0,192 (BDD) + 0,167 (DY) + 0,079 (DK)$

Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde, tüm boyutların bireyselleştirilmiş ilgi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. En fazla olumlu etki yaratan boyutun ise kişinin başkalarının duygularını değerlendirmesi olduğu görülmektedir.

3.6. TARTIŞMA

Bu çalışmada; duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik kavramları incelenmiş, yöneticilerin duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik özellikleri incelenerek bu iki kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkiyi belirlemek amacıyla; dönüşümcü liderliğin boyutlarının duygusal zekanın hangi boyutlarından ne kadar etkilendiğine bakılmıştır. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

3.6.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın H_1 hipotezinde duygusal zekanın boyutlarının dönüşümcü liderlik boyutlarından karizma üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür.

Araştırma bulguları incelendiğinde kişinin başkalarının duygularını değerlendirmesinin, duygulardan yararlanmasının ve duyguları kontrol etmesinin karizmayı olumlu etkilediği görülmektedir. En yüksek etkiye sahip olan boyut ise duygulardan yaralanma boyutudur. Kendi duygularını değerlendirme boyutunun ise neden etkili olmadığının irdelenmesi gerekir.

Karizmatik davranışa sahip lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutar. Onların neye ihtiyacı olduğunu anlayabilmesi için de başkalarının duygularını değerlendirebilme yeteneğine yüksek düzeyde sahip olması gerekir.

Karizma sahibi lider, hedeflere ulaşmak için yol göstermede duygulardan yararlanarak takipçilerini motive edebilir. Ayrıca duyguları kullanma yeteneğine sahipse aşırı duygusal tepkileri kontrol ederek astlarında saygı, değer ve gurur hissi yaratır ve güven sağlayarak kendisini takip etmelerini sağlayabilir.

3.6.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın H_2 hipotezinde duygusal zekanın boyutlarının dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarımı olumlu yönde etkilediği görüşü savunulmuştur.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde kişinin başkalarının duygularını değerlendirmesinin, duygulardan yararlanmasının ve duyguları kontrol etmesinin entelektüel uyarımı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. En yüksek etkiye sahip olan boyut ise duygulardan yaralanma boyutudur. Kendi duygularını değerlendirme boyutunun entelektüel uyarım üzerinde neden bir etkisi olmadığının irdelenmesi gerekir.

Entelektüel uyarım içinde bulunan lider, sürekli olarak yenilik ve yaratıcılığı teşvik eder. Bu süreçte takipçilerinin duygularını değerlendirerek onların hangi

duygudurum içinde bulunduklarını anlar. Duygulardan yararlanarak yeni fikirler için heyecan yaratır ve astlarını sürekli öğrenmeleri için motive eder.

Entelektüel uyarım davranışı sergileyen lider, duygularını kontrol altına alma yeteneğine sahipse, astlarını hatalarından ötürü herkesin önünde eleştirmez. Ayrıca problemler karşısında olumsuz duyguların kontrolünü sağlayarak olaylara yeni bakış açılarıyla yaklaşır.

3.6.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın H₃ hipotezinde duygusal zekanın boyutlarının dönüşümcü liderliğin esin kaynağı olma boyutu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür.

Araştırma bulguları incelendiğinde kişinin kendi duygularını değerlendirmesinin, başkalarının duygularını değerlendirmesinin ve duygulardan yararlanmasının esin kaynağı olma davranışını olumlu etkilediği görülmektedir. En yüksek etkiye sahip olan boyut ise duygulardan yararlanma boyutudur. Duyguların kontrolü boyutunun ise herhangi bir etkisi görülmemektedir. Bunun nedeninin irdelenmesi gerekir.

Dönüşümcü lider, kendi davranışlarıyla takipçilerine esin kaynağı olur. Bu yüzden öncelikle kendi duygularının farkında olarak davranışlarını ona göre şekillendirmeli ve astları için örnek teşkil etmelidir.

Esin kaynağı olma davranışı sergileyen lider örgütte takım ruhu oluşturur, ortak bir vizyon yaratarak takipçilerinin onu benimsemesini sağlar. Bunu yapabilmesi için de takipçilerinin duygularını değerlendirebilmesi gerekir. Ayrıca duyguları kullanarak takipçilerini amaçlanan hedefe ulaşma yolunda iyi performans göstermeleri için motive edebilir.

3.6.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgi İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın H₄ hipotezinde duygusal zekanın boyutlarının dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutuna olumlu etkisi olduğu görüşü savunulmuştur.

Araştırma bulguları incelendiğinde tüm boyutların bireyselleştirilmiş ilgi davranışını olumlu etkilediği görülmektedir. En yüksek etkiye sahip olan boyut ise başkalarının duygularını değerlendirme boyutudur.

Bireysel ilgiyle en yüksek derecede ilişkili olan boyutun başkalarının duygularını değerlendirme olması beklenen bir durumdur. Dönüşümcü lider takipçileriyle bireysel olarak ilgilenirken onların örgütsel ihtiyaçları doğrultusunda bir danışman görevi üstlenir. Bu süreçte onların duygularını değerlendirebilmeli, ne hissettiklerinin ve ne düşündüklerinin bilincinde olmalıdır.

Dönüşümcü lider, her takipçisini bireysel olarak motive ederken duygulardan yararlanarak onlara kendilerini değerli hissettirmelidir. Takipçileriyle birebir iletişim halinde olduğu için kendi duygularının da farkında olup onları kontrol edebilmedir. Aşırı duygusal tepkilerin önüne geçebilmeli, takipçisine gerekli öğrenme fırsatı ve desteği sağlamalıdır.

SONUÇ

Yönetim tarihinin ilk yıllarında, klasik yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde en önemli başarı ölçütü finansal sermaye olarak görülmüştür. Sanayi devrimi ile makineleşmenin artması, çalışanların da duyguları, istekleri ve ihtiyaçları olmayan birer makine gibi görülmesine neden olmuştur. Bu dönemde kapalı sistem anlayışıyla ele alınan örgütlerde, örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması ön planda tutulmuştur.

1930'larda çalışma ortamında yüksek verimliliği sağlayan faktörleri tespit etmek amacıyla yapılan Hawthorne Araştırmaları ile birlikte ekip çalışması ve işbirliğinin önemi ile sosyal insan kavramı keşfedilmiştir. Böylece çalışanların birer insan olarak görülmeye başladığı, duygularının olduğunun farkına varıldığı neoklasik yönetim anlayışı ortaya çıkmış, ancak bu yönetim anlayışı tüm dikkati insan ve davranışları üzerine yoğunlaştırdığı için eleştirilmiştir. Daha sonra örgütlerin çeşitli yönleriyle birer sistem olarak görülmesini ve çevredeki koşullara göre değişim göstermesini gündeme getiren modern yaklaşım ortaya çıkmıştır. Ancak o da bazı ilişkileri açıklamada yetersiz kalmıştır. Çağdaş yönetim anlayışının gelişmesiyle birlikte örgütlerin başarısında beşeri sermayenin rolü, finansal sermayenin önüne geçmiştir ve liderlik kavramı ön plana çıkmıştır.

Sürekli ve hızla gelişip değişen çağa ayak uydurabilmek, küreselleşen rekabet ortamında bir adım önde olabilmek için, günümüz örgütlerinde yöneticiler insan ilişkilerine ve iletişime önem vermelidir. Müşterilerin memnuniyetini sağlamak için öncelikle kendi çalışanlarının memnuniyetini sağlamalıdır. Bunun için de çalışanları tanımalı, onlara değerli olduklarını hissettirmeli ve kendilerini geliştirme fırsatı sunmalı, liderlik yaparak güven ve saygı uyandırmalı, onlarla sürekli iletişim halinde olmalı ve örgüt amaçlarına ulaşmada onlara yol göstermelidir.

Örgütlerde önceleri rasyonellik ve mantık odaklı olarak işe yönelik liderlik ön planda tutulmuş, örgütün mevcut durumunun korunmasına çalışılmıştır. Günümüzde ise liderlerden geleceği düşünerek vizyoner bir bakış açısına sahip olmaları, örgütün değişim ve gelişim göstermesini sağlamaları beklenmektedir. İletişim, insan ilişkileri, güven, dayanışma, işbirliği gibi konuların önem kazanması ile işe yönelik olmak yerine insana yönelik olmaları ve çalışanlara yatırım yapmaları gerekmektedir.

Liderlik konusunda tarih boyunca birçok araştırma yapılmış, birçok görüş ileri sürülmüştür. İlk önce kişilerin sahip olduğu belli özelliklerin onları lider yaptığı, daha sonra davranışların ve ayrıca içinde bulunulan durumun da liderliği şekillendirdiği görüşü savunulmuş, ancak lideri açıklayıcı başka unsurların varlığı da araştırılmaya devam edilmiştir. Bu süreçle birlikte dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Çalışanlarına değer veren, iyi iletişim kurabilen, onların sorunlarıyla ilgilenen, fikirlerini dinleyen, ilham veren ve onları risk almaya, değişim ve gelişim yönünde yenilik ve yaratıcılığa teşvik eden liderler, güven duygusu yaratırlar ve hayranlık uyandırır. Hedeflenen amaçlara ulaşmada takipçilerini kolayca etkileyebilir ve yönlendirebilirler. Bu özelliklere sahip liderler ise dönüşümcü liderler olarak adlandırılmaktadır.

Dönüşümcü lider, takipçileriyle sürekli iletişim halindedir ve iletişim süreci duygulardan bağımsız düşünülemez. Duygular; günlük yaşamda olduğu gibi, iş hayatında da önemli bir yere sahiptir. Özellikle motivasyon sürecinde etkin rol oynarlar ve performansı doğrudan etkileyebilirler. Bu yüzden duyguların denetim altına alınması ve doğru şekilde yönlendirilmesi gerekir. Kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olma ve onları yönetebilme olarak tanımlanan duygusal zeka, bu noktada devreye girmektedir.

Yapılan araştırmalar, yüksek IQ sahibi kişilerin öğrenim hayatında başarılı iken iş hayatında başarısız olabildiğini, ortalama IQ sahibi kişilerin ise iş hayatında çok daha başarılı olabildiğini göstermiştir. Bu durumun açıklanmaya çalışılması ile önce iletişim ve sosyal becerileri kapsayan sosyal zeka kavramı gündeme gelmiş, daha sonra duyguların da bu sistem içinde yer aldığı keşfedilerek duygusal zeka kavramı ortaya çıkmış ve iş hayatındaki önemi fark edilmeye başlanmıştır.

Kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olan, başkalarının duygu ve düşüncelerine değer veren, empati yapabilen ve davranışlarını kontrol edebilen, yani duygusal yeterliliğe sahip bireylerin iş hayatında daha uyumlu ve pozitif çalışarak başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Özellikle lider konumundaki kişilerin üstün performans göstermeleri duygusal yeterlilikleriyle ilişkilendirilmiştir.

Duygusal zekanın iş hayatında çatışma çözümü, örgütsel yaratıcılık, iletişim becerileri, karar alma, ekip çalışması, iş doyum ve performans gibi pek çok

yönetmel konuda yararlı olduğu tespit edilmiştir. Son zamanlarda duygusal zeka ve liderlik bağlamında yapılan çalışmalara göre; günümüzde liderlerin sadece bilişsel zeka ve teknik becerilere sahip olmaları örgütün devamlılığı için yetersiz kalmakta, bunların yanı sıra duygusal zekaya da sahip olmaları gerekmektedir.

Duygusal zekası yüksek olan lider kendini tanır, duygularının bilincinde olup onları yönetebilir. Duygularını ne şekilde dışa vurması gerektiğini bilir ve davranışlarını kontrol edebilir. Stres ve öfke gibi olumsuz duyguların kendisini etkilemesine izin vermez, onları kontrol altına alıp olumlu yönde değiştirebilir. Takipçilerine yol göstermesi ve örnek olması için öncelikle kendini keşfetmiş olması, duygusal yetilerini kullanabilmesi gerekir.

Yüksek duygusal zeka sahibi lider, başkalarının içinde bulunduğu ruh halini, ne düşündüğünü ve hangi sebeplerle hangi hisleri yaşadığını anlayabilir. Bir diğer ifadeyle empati yaparak olaylara karşısındaki kişinin bakış açısıyla bakabilir. Sosyal becerileri gelişmiştir, bu sayede diğer bireylerin duygularını da yönetme imkanına sahip olur ve çalışanlarıyla olumlu iş ilişkileri kurarak motivasyonlarını artırabilir. Anlaşmazlıkları ve sorunları kolayca kavrayıp hızlı bir şekilde çözüm üretebilir. Böylece üzerinde çalışılan işin de hızlı ve etkin bir şekilde tamamlanmasına katkı sağlamış olur.

Duygusal zeka, son yıllarda psikoloji, eğitim, yönetim ve organizasyon gibi bilimsel alanlarda popüler bir kavram haline gelmiş ve günümüz örgütlerinin başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden biri olan dönüşümcü liderlik ile ilişkili olduğu görüşü ileri sürülmüştür. Duygusal zekası yüksek olan dönüşümcü lider, kendisinin ve takipçilerinin duygularını değerlendirme ve onları yönetme yetisi sayesinde takipçilerini etkileyebilir ve karizma yaratabilir, onların fikirlerini destekleyerek entelektüel uyarımda bulunabilir, rol model oluşturarak esin kaynağı olabilir ve sorunlarını ve düşüncelerini dinleyerek bireysel ilgi gösterebilir. Böylece takipçilerin kendine güveni gelir, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu artar, yeni fikirler üretip bunların hayata geçirilmesini sağlayarak çevrede ve örgütte yaşanan değişimin birer parçası olurlar. Örgütte hedeflenen amaçlarına ulaşma yolunda motive olurlar ve sağlıklı işleyen bir süreçle örgütü başarıya ulaştırırlar.

Bu araştırmada duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenerek konuyla ilgili yapılan araştırmalara katkıda bulunmak

hedeflenmiştir. Yapılan literatür taramasında da duygusal zeka ile en çok bağdaştırılan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür.

Bu çerçevede ilk bölümde literatür incelenerek duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik konularına ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Öncelikle zeka türleri, duygu-zeka ilişkisi, duygusal zekanın tanımı, ortaya çıkışı ve modelleri, ölçülmesi, bilişsel zekadan farkı ve iş hayatındaki önemine ve kurumsal duygusal zekaya değinilmiş, daha sonra liderliğin tanımı ve özellikleri, lider ve yönetici arasındaki farklar, liderin güç kaynakları, liderlik yaklaşımlarının gelişimi ve dönüşümcü liderlik konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde duygusal zeka dönüşümcü liderliğin birbirleriyle ilişkisi çeşitli yönlerden ele alınmıştır. Bu kapsamda duygusal zekanın yönetsel başarıdaki önemi, liderlikle ilişkisi, yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin özellikleri ve örgüte etkilerine değinilmiş, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik ilişkisi üzerine yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise yöneticilerin duygusal zekalarının dönüşümcü liderlik özelliklerini etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Daha önce yapılmış ve benzer sonuçlar elde edilmiş araştırmalardan hareketle, duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderliğin boyutlarının her birini etkilediği yönünde hipotezler oluşturulmuş, bu hipotezleri test etmek amacıyla çeşitli illerde ve sektörlerde görev yapan orta ve üst düzey 398 yönetici üzerinde anket yapılmıştır. Kullanılan soru formu; cevaplayıcılara yönelik kısa bir açıklama, demografik özelliklere ilişkin maddeler, duygusal zeka boyutlarını ölçmeye yarayan WLEIS ölçeği ve dönüşümcü liderlik boyutlarını ölçmeye yarayan TLQ ölçeğinden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Duygusal zekanın boyutları olan, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kullanımı ile dönüşümcü liderliğin boyutları olan karizma, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan analiz sonrası elde edilen bulgulara göre; duygusal zeka boyutları, dönüşümcü liderlik boyutları üzerinde genel olarak olumlu etkiye sahiptir. Puanlar arasında pozitif bir ilişki vardır. Değişkenlerden birindeki artış ya da azalış diğer değişkende

de aynı şekilde artış ya da azalışa neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediği söylenebilir. Araştırma sonuçları, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik üzerine yapılmış ve bu iki kavram arasında pozitif ilişkiler belirlenmiş olan diğer araştırmalarla da uyumludur.

Duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış, bu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır ve beklendiği gibi pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma bulgularında bireysel ilgi dışındaki tüm boyutlarda en fazla olumlu etkiye sahip boyutun duygulardan yararlanma boyutu olması dikkat çekicidir. Kendi duygularını değerlendirme boyutunun ise bireysel ilgi dışındaki boyutlarda neden etkisi bulunmadığının incelenmesi gerekir.

Araştırmada kullanılan ölçekler kendini değerlendirme yöntemiyle geliştirilmiş ve cevaplayıcının öznel görüşü söz konusu olduğu için, kişi kendini iyi ve üstün bir birey olarak gösterme eğiliminde olabilir. Bunun yanında envanterdeki maddeleri yanlış algılama olasılığı da vardır. Bu sebeple daha geniş katılım sağlanarak, yöneticinin birebir iletişim halinde bulunduğu astlarının da kendisini değerlendireceği yeni araştırmalardan geniş açılı farklı sonuçlar elde edilebilir ve literatüre katkıda bulunulabilir. Ayrıca farklı örneklem yapıları seçilerek yapılacak araştırmalar yeni katkılar sağlayacaktır.

Duygusal zeka, öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir kavramdır. Duygusal zekanın, dönüşümcü liderlik davranışı üzerine pozitif yönde etkileri tespit edildiğine göre, örgütlerde yöneticilere ve gelecekte yönetici olabilecek çalışanlara duygusal zeka eğitimi aldirmek, onların dönüşümcü liderlik özelliklerini artıracaktır.

Eğitim verilecek yönetici ve çalışanların duygusal zeka eğitimi almaya istekli ve konuya eğilimli olması, eğitimin başarılı olması açısından önemlidir. Bu sebeple eğitim öncesinde çeşitli envanterlerle konuyla ilgili eğitim ve isteklerinin belirlenmesi gerekir.

Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların olduğu örgütlerde, farklı karakterlere sahip, farklı kültürlerden olsalar bile bireyler birbirleriyle etkili iletişim

kurabilecek ve daha uyumlu bir çalışma ortamı var olacak, bu sayede iş doyumu, performans ve verim artacaktır.

Örgütlerde yönetici konumundaki kişilerin örgütü geleceğe taşıyacak olan liderlik stillerini benimseyip uygulaması önemlidir. Günümüz örgütlerinin başarıya ulaşması için de dönüşümcü liderlik davranışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda terfi süreçlerinde çeşitli envanterlerle bireylerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesi, yöneticiliğe en uygun kişinin terfi ettirilmesi açısından faydalı olacaktır.

Böylece örgüt içinde bir güven ortamı oluşacak, takipçiler yenilik ve yaratıcılık yönünde teşvik edilecektir. Ortak bir vizyon oluşturulacak, çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması ve birlikte hareket etmeleri ile değişim ve gelişimin aktif birer parçası olmaları sağlanacaktır. Örgüt, hedeflere daha etkin ve kolay şekilde ulaşılabilir ve rakipleri arasında fark yaratabilecektir.

KAYNAKÇA

Acar, F. T. (2001). *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 12: 53-68.

Akar, H. (2004). Liderlik ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi. *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler* (ss.134-144). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*. 1(1): 3-25.

Alpar, R. (2010). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*. Detay Yayıncılık.

Altılar, N. (2004). *Liderliğin Yeni Yol Haritası Liderliğe Yolculuk*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

April, K., Lifson, D. ve Noakes, T. (2012). Emotional Intelligence of Elite Sports Leaders & Elite Business Leaders. *International Journal of Business and Commerce*. 1(5): 82-115.

Argun, T. (11 Şubat 2008). *Gerçek Lider*.

<http://www.turklider.org/TR/EditModule.aspx?tabid=2877&mid=24450&ItemID=9444&ItemIndex=6> (Erişim: 14.12.2013).

Arıcioğlu, M. A. (2002). Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(4): 26-42.

Ashkanasy, N.M. ve Dasborough, M.T. (2003). Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. *Journal of Education for Business*. 79(1): 18-22.

Atabek, E. (1999). *Bizim Duygusal Zekamız*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Atay, K. (2002). Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 8(31): 344-355.

Avolio, B.J., Bass, B.M. (1995). Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 6(2): 199-218.

Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zekaları İle Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayhan, R. (2004). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler* (ss.307-315). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zeka. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(1): 119-136.

Badaracco, J.L. (1998). The Discipline of Building Character. *Harvard Business Review*. March-April 1998: 115-124.

Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bar-On, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D. ve Thome, E.P. (2000). Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*. 28(2000):1107-1118.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*. Sayı 18: 13-25.

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3): 19-32.

Batool, B.F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*. 4(3): 84-94.

Beceren, E. (2012). *Duygusal ve Sosyal Zekamız*. İstanbul: Postiga Yayınları.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Row Publishers.

Bennis, W. G. ve Thomas, R. J. (2005). Liderlik Potaları. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Lider Geliştirme*. Çev. Barış Özçorlu. İstanbul: MESS Yayınları.

Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim*. 11(36): 33-50.

Berkman, M.A. (2004). Liderliğin Serüveni. *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler* (ss.385-395). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Bharwaney, G., Bar-On, R. ve MacKinlay, A. (2007). *EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organisational Productivity*.

http://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney_BarOn_MacKinlay_EQ_and_Bottom_Line.pdf (Erişim: 30.10.2014).

Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bridge, B. (2003a). *Duyguların Eğitimi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Bridge, B. (2003b). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Pegem Yayınları.

Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2006). Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(1): 421-433.

Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. New Orleans, LA, April 15: 1-25.

Childs, R. (2004). *Emotional Intelligence and Leadership*.

<http://www.team-technology.co.uk/emotional-intelligence.html> (Erişim: 21.10.2014)

Clawson, J.G. (2003). *Level Three Leadership Getting Below The Surface*. New Jersey: Prentice Hall.

Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*. Çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Côté, S., Lopes, P.N., Salovey, P., Miners, C.T.H. (2010). Emotional Intelligence And Leadership Emergence In Small Groups. *The Leadership Quarterly*. 21(2010): 496-508.

Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2): 83-98.

Çay, Y. T. (2009). *Liderlik ve Duygusal Zeka: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1): 363-377.

Dağlı, G., Silman, F. ve Çağlar, M. (2008). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 17: 22-46.

Darbaz, T. (2004). 21nci Yüzyılda Liderlik. *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler* (ss.528-534). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Deniz, M. (2002). Duygusal Zeka Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *NWSA: Social Sciences*. 7(2): 45-66.

Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(1): 209-239.

DePree, M. (2003). What Is Leadership? *Business Leadership* (ss.65-71). San Francisco: Jossey-Bass.

Doğan, S. ve Demiral, E. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 14(1): 209-230.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 11(3): 67-88.

Downey, L. A., Papageorgiou, V. ve Stough, C. (2006). Examining the Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(4): 250-264).

Drucker, P. F. (2006). Kendini Yönetmek. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Kendini Yönetmek*. Çev. Ahmet Kardam. İstanbul: MESS Yayınları.

Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim Dergisi*. 6(2): 137-150.

Eraslan, L. (2004). *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 162.
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm
(Erişim: 28.01.2014).

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Erçetin, Ş. (2001). *Örgütsel Zeka*. Ankara: Nobel Yayınları.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 9(2): 187-209.

Farkas, C. M. ve Wetlaufer, S. (1996). The Ways Chief Executive Officers Lead. *Harvard Business Review*. May-June 1996: 110-122.

Fiedeldey-Van Dijk C. ve Freedman, J. (2007). Differentiating Emotional Intelligence in Leadership. *Journal of Leadership Studies*. 1(2): 8-20.

Gardner, L. ve Stough, C. (2002). Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(2): 68-78.

Garner, H.C. (2009). Emphaty: A True Leader Skill. *Military Review*. November-December 2009. 89(6): 84-92.

Geçikli, F. (2012). Liderlik ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal Atatürk Örneği. *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*. Sayı 3: 19-38.

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*. 53(8): 1027-1055.

Goleman, D. (1998). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* Çev. Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2000b). *İşbaşında Duygusal Zeka*. Çev. Handan Balkara. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2000a). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. March-April 2000: 78-90.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*. December 2001: 42-51.

Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. January 2004: 82-91.

Goleman, D. (2013). The Focused Leader. *Harvard Business Review*. December 2013: 1-11.

Groves, K.S., McEnrue, M.P. ve Shen, W. (2008). Developing and Measuring the

Emotional Intelligence of Leaders. *Journal of Management Development*. 27(2): 225-250.

Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 25: 237-249.

Güllüce A.Ç. ve İşcan, Ö.F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*. 5(2): 7-29.

Güney, S. (2007). Liderlik. *Yönetim ve Organizasyon* (ss.357-380). Ed. Salih Güney. Ankara: Nobel Yayınları.

Hamidi, F. ve Azizi, F. (2012). Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of Principals in High Schools. *International Journal of Vocational and Technical Education*. 4(4): 60-67.

Heifetz, R.A. ve Laurie, D.L. (2001). The Work of Leadership. *Best Of Harvard Business Review*. December 2001: 131-141.

Hess, J.D. ve Bacigalupo, A.C. (2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences*. Sayı 3: 202-220.

<http://tzv.org.tr/zeka/zeka-nedir> (Erişim: 26.01.2014).

Hunt, J.B. ve Fitzgerald, M. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature. *American International Journal of Social Science*. 2(8): 30-38.

İslamoğlu, A.H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınları.

Javidparvar, L., Hosseini, T.A. ve Berjisian, R. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Performance in Primary Schools Managers of Isfahan. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 3(8): 1-10.

Johnson, G.G. (2004). 21. Yüzyılda Nato: Liderlik Sayesinde Krizden Dönüşüme. *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler* (ss.37-49). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Johnson, P.R. ve Indvik, J. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees. *Journal of Workplace Learning*. 11(3): 84-88.

Kaygın, E. ve Güllüce, A.Ç. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(3): 265-282.

Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.+

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 11(43): 401-422.

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*. December 2001: 2-11.

Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (2003). The Five Practices Of Exemplary Leadership. *Business Leadership* (ss.72-84). San Francisco: Jossey-Bass.

Leban, W. ve Zulauf, C. (2004). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(7): 554-564.

Maulding, W.S., Peters, G.B., Roberts, J., Leonard, E.ve Sparkman, L. (2012). Emotional Intelligence and Resilience as Predictors of Leadership in School Administrators. *Journal of Leadership Studies*. 5(4): 20-29.

Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence. *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks.

Mayer, J. D., Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meeets Traditional Standards for an Intelligence. *Journal of Intelligence*. 27(4): 267-298

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., ve Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0, *Emotion*. 3(1): 97-105.

Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*. 15(3): 197-215.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*. January 1973: 1-14.

Mintzberg, H. (1975). The Manager’s Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. July-August 1975: 49-61.

Mir, G.M. ve Abbasi, A.S. (2012). Role of Emotional Intelligence in Developing Transformational Leadership in Higher Education Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 12 (4): 563-571.

Modassir, A. ve Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*. 4(1): 3-21.

Oatley, K. (2004). *Emotions: A Brief History*. UK: Blackwell Publishing.

Olakitan, O. (2014). Emotional Intelligence and Perceived Leadership Behaviour Effectiveness in Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*. 4(2): 262-269.

Otacıoğlu, S. G. (2009). Duygusal Zeka (EI) Üzerine Farklı Eleştiri ve Değerlendirmeler. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 26: 333-344.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. Beta Yayınları.

Özdemir, A. Y. Ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 18: 393-411.

Özer, İ. Ç. (2010). *Duygusal Zeka ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. ve Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(1): 5-10.

Polychroniou, P. V. (2009). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors. *Team Performance Management*. 15(7/8): 343-356.

Ramchunder, Y. (2012). The Role Of Emotional Intelligence And Self-Efficacy As Attributes Of Leadership Effectiveness. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University Of South Africa.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınları.

Ruderman, M. ve Bar-On, R. (2003). *The Impact of Emotional Intelligence on Leadership*. Yayınlanmamış eser.

<http://strategicinsight.biz/pdfs/The-Impact-of-EQ-on-Leadership.pdf> (Erişim: 30.10.2014).

Safty, A. (2004). Liderin Geleceği. *Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler* (ss.65-73). Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 9(1): 185-211.

Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*. 14(6): 281-285

Segal, J. (2009). *Duygusal Zekanızı Yükseltmek: Uygulamalı Bir Kılavuz*. İstanbul: Nokta Yayınları.

Singh, H., Hii, L. ve Lean, L.G. (2012). Evaluating the correlation between Emotional Intelligence (EI) and Effective Leadership (EL) among managers in Miri Shipbuilding Industry. *International Conference on Economics, Business and Marketing Management*. Sayı 29: 122-128.

Sivanathan, N. ve Fekken, G. C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(4): 198-204.

Sosik, J.J. ve Megerian, L.E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*. 24(3): 367-390.

Sternberg, R.J. (2003). A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 55(3): 139-154.

Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(1): 141-163.

Tichy, N. M. ve Cohen, E. (2003). Why Are Leaders Important? *Business Leadership* (ss.4-28). San Francisco: Jossey-Bass.

Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zeka. *Klinik Psikiyatri*. Sayı 1: 12-20.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2): 209-219.

Ülker, H. İ. (2008). Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(2): 74-84.

Velsor, E.V. ve Guthrie, V.A. (2003). Enhancing The Ability To Learn From Experience. *Business Leadership* (ss.223-247). San Francisco: Jossey-Bass.

Vries, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi*. Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: MESS Yayınları.

Wagner, B. (2013). Impacts Of Emotional Intelligence On Leadership Effectiveness. *New Challenges of Economic and Business Development*. May 9-11: 654-662.

Wan Omar, W.A. ve Hussin, F. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2): 346-365.

Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(22): 191-220.

Zafra, E.L., Retamero, R.G. ve Landa, J.M.A. (2008). The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness On Leadership Emergence. *Journal Of Leadership Studies*. 2(3): 37-49.

Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders. Are They Different? *Harvard Business Review*. January 2004: 74-81.



EKLER

EK 1: HUNTZ VE FIZTGERALD'IN (2003) TARADIĞI MAKALELERİN ÖZETİ

Table 1: Published papers providing empirical support for the relationship between transformational leadership (TL) and emotional intelligence (EI)

1. Barling, Slater & Kelloway (2000) - *Leadership & Organization Development Journal*

- Bass & Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X Short)
- Bar-On's (1997) self-report Emotional Intelligence Inventory

Sample: 49 managers + 187 subordinates: multi-source data

Findings: A positive relationship between EI and 3 aspects of TL (*idealised influence, inspirational motivation, individualised consideration*).

2. Palmer, Walls, Burgess & Stough (2001) - *Leadership & Organization Development Journal*

- Bass & Avolio's (1995) MLQ: 45 items
- Salovey's (1995) *modified* Trait Meta Mood Scale: 41 items

Sample: 43 participants: same-source data

Findings: Significant correlations between some components of TL(*idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration*) and the EI subscales.

3. Gardner & Stough (2002) - *Leadership & Organization Development Journal*

- Bass & Avolio's MLQ Form 5X: 45 items
- Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT): 65 items

Sample: 110 senior level managers: same-source data

Findings: EI correlated highly with all components of TL (*idealised attributes, idealised behaviours, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration*).

4. Sivanathan & Fekken (2002) - *Leadership & Organization Development Journal*

- Bass & Avolio's MLQ-5X: 36 items
- Bar-On's (1997) Emotional Quotient Inventory (EQ-i): 133 item self-measure

Sample: 58 subjects + 232 subordinates + 12 supervisors: multi-source data

Findings: Leaders who reported higher levels of EI were perceived by followers as higher in TL.

5. Duckett & MacFarlane (2003) - <i>Leadership & Organization Development Journal</i> • Annual appraisal scores + rankings by head office directors • SMS-EQ Profile Tool – 13 dimensions Sample: 13 store managers: same-source data for TL and EI components of the study Findings: A high level of commonality in the relationship between TL profiles and EQ profiles.
6. Mandell & Pherwani (2003) - <i>Journal of Business & Psychology</i> • Bass & Avolio's (1996) MLQ-5X-Revised: 45 items • Bar-On's (1996) Emotional Quotient Inventory (EQ-i): 133 items Sample: 32 managers: same-source data Findings: A significant linear relationship was found between EI and TL style.
7. Leban & Zulauf (2004) - <i>Leadership & Organization Development Journal</i> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – Form 5X • Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Ability Test (MSCEIT) Sample: 24 project managers + team-members and stakeholders (unspecified <i>n</i>): multi-source data Findings: EI ability contributes to a manager's TL style.
8. Rubin, Munz & Bommer (2004) – <i>Academy of Management Journal</i> • Transformational Leadership Behaviour Measure (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996): 22 items • Goldberg's (1999) Big Five Inventory – agreeableness, extraversion: 5 + 5 items • Watson, Clark & Tellegen's (1988) Positive and Negative Affect Schedule (PA-NAS): 10 + 10 items • Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA): 24 items Sample: 145 managers + 480 subordinates: multi-source data Findings: Empirical evidence in support of one aspect of EI and its relationship to TL behaviour. Leaders who were better able to <i>recognise emotion accurately in others</i> were rated more highly on TL.
9. Downey, Papageorgiou, & Stough, (2006) - <i>Leadership and Organization Development Journal</i> • Avolio, Bass & Jung's (1995) MLQ-5X-Short: 45 item self-report measure • Palmer & Stough's (2001) Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT): 64 item self-report measure • Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai's (1995) Trait Meta-Mood Scale (TMMS):

30 item self-report measure Sample: 176 female managers: same-source data Findings: A positive relationship was found between EI and transformational leadership. This suggests that the abilities encompassed by EI are intrinsically related to the role of the transformational leader.
10. Polychroniou (2009) – <i>Team Performance Management</i> - Transformational Leadership – Measured with 12 items <i>adapted from</i> the MLQ (Bass, 1985) - EQ Index (EQI) (Rahim et al. 2002, 2006): 19 items Sample: 267 managers: same-source data Findings: Supervisors' EI components are positively associated with TL.
11. Wang & Huang (2009) – <i>Social Behaviour & Personality</i> - Transformational Leadership - Emotional Intelligence Sample: 51 department managers + 252 employees: multi-source data Findings: EI is positively associated with TL.
12. Lopez-Zafra, Garcia-Retamero & Martos (2012) – <i>The Psychological Record</i> - MLQ (Reduced Version) (Bass 1985): 22 items - Trait Meta Mood Scale (TMMS) (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995): 24 items Sample: 431 participants: same-source data Findings: EI predicts TL

Table 2: Published papers casting doubt on the strength of the relationship between transformational leadership (TL) and emotional intelligence (EI)

1. Sosik & Megerian (1999) – Group & Organization Management - Bass & Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X Short) - Composite Emotional Intelligence Questionnaire: 95 items measuring 9 dimensions Sample: 63 managers + 192 subordinates + 63 superiors: multi-source data Findings: Correlations between EQ predictors of leadership behaviour differed based on categorizations of leader selfawareness.
2. Antonakis (2004) - Organizational Analysis A review of the published research claims concerning the relationship between TL and EI

Cites: 57 published research articles Findings: The state of empirical evidence for the relationship between EI and leadership remains weak after 15 years.
3. Brown, Bryant & Reilly (2006) - Leadership & Organization Development Journal • Bass & Avolio's (1996) MLQ Form 5X: 45 items (A single measure of TL was computed by aggregating the four subscale measures) • Bar-On's (1996) Emotional Quotient Inventory (EQ-i): 133 items Sample: 161 managers and supervisors + 2,411 followers: multi-source data Findings: No indication that EI as operationalized and measured by the EQ-i is of any value in understanding or exploring leadership.
4. Kupers & Weibler (2006) - Leadership & Organization Development Journal • An analysis of the MLQ using a hermeneutic research focus. • Use of interpretive method to map emotional qualities derived from Goleman's (1998) framework to existing TL dimensions of the MLQ Cites: 69 published research articles Findings: TL covers some emotions, but is far away from the claim of a full-range theory. Specific emotions concerning individualised consideration are explicitly absent in the MLQ.
5. Moss, Ritossa & Ngu (2006) – Journal of Individual Differences • Leadership Style Questionnaire • Emotional Intelligence Questionnaire Sample: 263 pairs of managers and subordinates in Study 1; 166 pairs of nurses and their supervisors in Study 2: multisource data Findings: Individuals who reported emotional intelligence (high EI) were not more likely to demonstrate transformational leadership.
6. Barbuto & Burbach (2006) – The Journal of Social Psychology • Bass & Avolio's (1995) MLQ: TL subscales only • Carson's (2000) Emotional Intelligence Instrument: 30 self-report items Sample: 80 leaders + 388 raters (leaders completed EI + MLQ; raters completed MLQ: multi-source data Findings: EI shared little significant variance with rater reports of intellectual stimulation and idealized influence. This

result weakens support for previous findings that demonstrated a relationship between EI and TL.

7. Lindebaum & Cartwright (2010) – Journal of Management Studies

- Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe (2001) Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-Public) short version: 32 items
- Wong & Law (2002) Emotional Intelligence test (WLEIS): 16 items

Sample: 55 managers + 110 team members + 62 line managers: multi-source data

Findings: When using a strong methodological design, no relationship between emotional intelligence and transformational leadership is found.

8. Harms & Crede (2010) - Journal of Leadership & Organizational Studies

- A Literature Review of 106 journal articles investigating the relationship between TL and EI
- A Meta-Analysis of 62 independent studies investigating the relationship between TL and EI

Sample: 62 independent samples representing a total of 7145 leaders

Findings: To date there exists no well-designed study that validates the proposed EI-leadership relationship.

9. Lam & O'Higgins (2012) - Leadership & Organization Development Journal

- Bass & Avolio's (1997) MLQ-5X Short: 20 items that make up the transformational dimension
- Wong (2002) Emotional Intelligence Scale (WEIS): 40 item forced choice

Sample: 54 managers + 269 team members: multi-source data

Findings: The findings were not uniform across the study's outcome variables. In some instances, TL style translates from emotional intelligence, and in others, TL operates independently of EI.

10. Cavazotte, Moreno & Hickmann (2012) – The Leadership Quarterly

- Bass & Avolio's MLQ (1997): 20 items that make up the transformational dimension
- Wong & Law (2002) Emotional Intelligence Scale (WLEIS)

Sample: 134 managers + 325 subordinates: multi-source data

Findings: When 'other' individual differences (intelligence, personality) associated with leadership are taken into account, the predictive power of emotional intelligence becomes frail.

EK 2: DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ

SORULAR	Kesinlikle Hayır	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Evet
1. Belirli hisleri niçin yaşadığımı anlamada oldukça yetenekliyimdir.					
2. Duygularımı çok iyi anlarım.					
3. Kendimi nasıl hissettiğimi anlarım.					
4. Mutlu olup olmadığımın farkındayım.					
5. Arkadaşlarımda duygularını davranışlarından anlarım.					
6. Başkalarının duygularının iyi gözlerim .					
7. Başkalarının duygularına hassasiyet gösteririm.					
8. İnsanların duygularını iyi anlarım.					
9. Kendime ait hedefler belirler ve onları başarmaya çalışırım.					
10. Kendimi uzman/yetenekli bir kişi olarak görürüm.					
11. Başkalarından ziyade, kendimi motive ederim.					
12. En iyisini başarmak için kendimi motive ederim.					
13. Zorluklar karşısında öfkemi kontrol edebilirim.					
14. Duygularımı kontrolde oldukça kabiliyetliyimdir.					
15. Çok kızgın olduğumda hızlı bir şekilde öfkemi yatıştırabilirim.					
16. Duygularımı kontrolde oldukça iyiyimdir.					

EK 3: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ENVANTERİ

SORU NO		Kesinlikle Hayır	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Evet
1	Astlarım benimle çalışmaktan mutlu olurlar.					
2	Astlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.					
3	Astlarım bana yürekten inanırlar.					
4	Astlarım için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilme gibi bir yeteneğim vardır.					
5	Astlarım beni bir başarı örneği olarak görür.					
6	Astlarım bana saygı duyarlar.					
7	Astlarımın yaptıklarına büyük ilgi gösteririm.					
8	Astlarıma da aktardığım özel bir görev anlayışım vardır.					
9	Astlarımın geleceğe ümitle bakmalarını sağlarım.					
10	Astlarımın benim her zorluğun üstesinden gelebileceğim konusundaki inançları tamdır.					
11	Astlarım için yüksek hedefler belirlerim.					
12	Astlarıma onları harekete geçirebilecek bir vizyon sunarım.					
13	Astlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.					
14	Astlarımı cesaretlendirecek ortamlar yaratırım.					
15	Astlarımın işlerine odaklanmalarını sağlamak için örnekler kullanırım.					
16	Astlarımla onları cesaretlendirici konuşmalar yaparım.					
17	Astlarıma onlardan çok şey beklediğimi bir şekilde aktarırım.					
18	Düşüncelerimle astlarımın bugüne kadar üzerinde düşünmedikleri fikirleri ortaya çıkarmalarını sağlarım.					
19	Astlarımın olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarını sağlarım.					
20	Astlarımın kafalarını karıştıran problemlere farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlarım.					
21	Astlarımın olaylara ilişkin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini söylediğimde bunun nedenlerini de ifade ederim.					
22	Astlarımın önlerine çıkan engelleri aşmak için					

	akıllarını kullanmalarının önemini vurgularım.					
23	Astlarımın görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.					
24	Astlarımın karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamalarını sağlarım.					
25	Astlarıma harekete geçmeden önce problemleri enine boyuna analiz etmelerinin önemini vurgularım.					
26	Astlarıma harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemlerin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söylerim.					
27	Astlarımın problem çözerken mantıklarını ve ellerindeki kanıtları kullanarak objektif bir biçimde probleme bakmalarını sağlarım.					
28	Yalnız kalmış gibi görünen astlarıma özel bir ilgi gösteririm.					
29	Astlarımın önlerine çıkan her engele bir öğrenme fırsatı gözüyle bakmalarını sağlarım.					
30	Astlarıma performansları konusunda geribildirim sağlarım.					
31	Astlarımın her birine birer birey gözüyle bakarım.					
32	Astlarımın amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yollar belirlemelerine yardımcı olurum.					
33	Astlarım iyi bir iş çıkardıklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.					
34	Astlarımın ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösteririm.					
35	Astlarımın tavsiyeye ihtiyaçları olduğunda bunu onlara sağlarım.					
36	Astlarımın istediği her an yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.					
37	Yeni gelen astlara her konuda yardımcı olmaya çalışırım.					