

**T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİSİ: KAYSERİ ASKERLİK
DAİRESİ BAŞKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN SUBAY VE
ASTSUBAYLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Faruk ŞAHİN**

**Danışman
Doç.Dr. Selen DOĞAN**

2006 - NİĞDE

ONAY VE KABUL SAYFASI

Doç. Dr. Selen DOĞAN danışmanlığında **Faruk ŞAHİN** tarafından hazırlanan “**Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı’nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.... / / 2006

J Ü R İ :

İ M Z A :

Danışman : Doç. Dr. Selen DOĞAN
Üniversitesi : Niğde

.....

Üye : Doç. Dr. Ünal AY
Üniversitesi : Çukurova

.....

Üye : Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN
Üniversitesi : Niğde

.....

O N A Y :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun / / 2006 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.... / / 2006

Doç. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yönetim ve davranış bilimlerinde üzerinde en çok tartışılan ve araştırma yapılan konuların başında liderlik gelmektedir. Liderlik sürecinde etkili olabilmenin yolları araştırılmakta, bu doğrultuda lideri diğerlerinden ayıran özellikler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Araştırmacılar, liderliği genellikle bireysel bakış açıları ve kendilerinin en çok ilgilendikleri alana göre tanımlamakta ve bu doğrultuda liderlik teorileri ortaya çıkmaktadır. Liderlik kavramı üzerinde tam olarak görüş birliğine varılamaması konunun genişliği, derinliği, çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda bize fikir vermektedir. Son zamanlarda duygusal zekâ kavramı üzerinde durulması, diğer alanlarda olduğu gibi liderlik kavramıyla olan ilişkisinin incelenmesini sağlamıştır. Yapılan araştırmalar, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişilerin etkili liderlik davranışları sergilemeye daha eğilimli olabildiklerini göstermektedir.

Konu ile ilgili çalışmalarım esnasında başlangıç safhasından itibaren her aşamada değerli katkılarını esirgemeyerek bana destek olan ve çalışmalarına ışık tutan hocam ve danışmanım Sayın Doç.Dr. Selen DOĞAN'a şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Lisansüstü eğitimimin çeşitli safhalarında bana yardımcı olan Komutanlarıma, eğitimim esnasında beni destekleyen ve bana yol gösteren değerli hocalarım Yrd.Doç.Dr. Murat TÜRK'e ve Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN'a da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Aslında hiçbir zaman geri ödeyemeyeceğimi bildiğim halde birlikte olmamız gereken zamanlardan çaldığım eşim Sibel ve oğlum Teoman'a gönül dolusu sevgilerimi sunuyorum.

Niğde, Haziran, 2006

Faruk ŞAHİN

ÖZET

Organizasyonel konular faklılaştıkça, liderliğin organizasyondaki rolü de gittikçe önemli bir hal almaktadır. Liderlik etkililiği ise, liderlerin izleyicilerini etkili bir şekilde yönlendirmesi ve süregelen baskılara karşı tepki gösterme becerisine bağılı olmaktadır.

Liderlik etkililiği üzerindeki bu yoğunlaşma, başarılı liderlerin özelliklerinin araştırılması konusunda ilgiyi artırmaktadır. Duygusal zekânın başarılı liderleri seçme ve geliştirme için kullanılabilirliğini ileri süren iddiaların sonucu olarak, son zamanlarda, duygusal zekâ kavramına da artan bir ilgi vardır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, duygusal zekâ seviyesi düşük olan bireylerden daha fazla etkili liderlik davranışları sergilemeye yatkın oldukları iddia edilmektedir. Bununla birlikte, duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı da, duygusal zekâ ve liderlik kavramlarını gözden geçirmek ve duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla, askerlik şubelerinde çalışan subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyeleri ve dönüştürücü liderlik özellikleri ölçülmüştür. Duygusal zekâ seviyesi SREIT (Self Report Emotional Intelligence Test) ile tespit edilmiş, dönüştürücü liderlik özellikleri ise TLQ (Transformational Leadership Questionnaire) ile değerlendirilmiştir.

Duygusal zekânın dönüştürücü liderliğin tüm boyutları ile olumlu yönde ilişkili olduğu, bu liderlik tarzında duygusal zekânın “duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme” ile “duyguların kullanımı” boyutlarının en fazla etkiye sahip oldukları görülmüştür. Araştırma sonuçları, hem kuramsal olarak hem de liderlik etkililiği konusundaki diğer çalışmalar sonucunda önerilen duygusal zekâ ile etkili liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi destekleyen kanıtlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Liderlik, Etkililik, Dönüştürücü Liderlik, Türk Silahlı Kuvvetleri.

ABSTRACT

The role of leadership in the organizations is becoming increasingly important as organizational issues become more different. Leadership effectiveness relies on the ability of leaders to respond to ongoing pressures and to manage followers efficiently.

This focus on leadership effectiveness has prompted an interest in examining the qualities of successful leaders. Recently, interest in the concept of emotional intelligence has flourished as a result of the claims suggesting that emotional intelligence can be used to select and develop successful leaders. It is claimed that individuals who exhibit heightened levels of emotional intelligence are more likely to engage in effective leadership behaviours than those individuals who possess lower levels of emotional intelligence. However, only a few studies have examined the relationship between emotional intelligence and leadership.

The purpose of this study is to present a review of emotional intelligence and leadership theories so as to make a link between emotional intelligence and transformational leadership behaviours. For that purpose and in order to investigate whether emotional intelligence predicts transformational leadership style, the emotional intelligence level and transformational leadership behaviours of military officers and noncommissioned officers working at regional draft offices were measured. Emotional intelligence level was assessed by SREIT (Self Report Emotional Intelligence Test) and transformational leadership behaviours were assessed by TLQ (Transformational Leadership Questionnaire).

Emotional intelligence correlated highly with all components of transformational leadership, with the component of “perceiving, appraising & expressing emotions” and “using emotions to facilitate thought” the best predictors of this type of leadership style. The results provide some evidence to support the relationships between EI and effective leadership behaviours asserted from both a theoretical standpoint and from other studies of leadership performance.

Key Words: Emotional Intelligence, Leadership, Effectiveness, Transformational Leadership, Turkish Military Forces.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1 : KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	6
--	---

1.1. MEINDL, EHRLICH VE DUKERICH'İN ÇALIŞMALARİ (1985).....	6
1.2. POPPER VE ZAKKAI'NİN ÇALIŞMALARİ (1994).....	6
1.3. COOPER VE SAWAF'İN ÇALIŞMALARİ (1997).....	7
1.4. GOLEMAN'İN ÇALIŞMALARİ (1998).....	8
1.5. SOSİK VE MEGERIAN'İN ÇALIŞMALARİ (1999).....	9
1.6. BARLING, SLATTER VE KELLOWAY'İN ÇALIŞMALARİ (2000).....	10
1.7. GEORGE'İN ÇALIŞMALARİ (2000).....	10
1.8. ACAR'İN ÇALIŞMALARİ (2001).....	11
1.9. MORAND'İN ÇALIŞMALARİ (2001).....	12
1.10. PALMER, WALLS, BURGESS VE STOUGH'İN ÇALIŞMALARİ(2001).....	13
1.11. ÇAKAR'İN ÇALIŞMALARİ (2002).....	14
1.12. GARDNER VE STOUGH'İN ÇALIŞMALARİ (2002).....	15
1.13. GOLEMAN, BOYATZİS VE MCKEE'NİN ÇALIŞMALARİ (2002).....	16
1.14. SIVANATHAN VE FEKKEN'İN ÇALIŞMALARİ (2002).....	17
1.15. DUCKETT VE MACFARLANE'NİN ÇALIŞMALARİ (2003).....	17
1.16. HIGGS VE AITKEN'İN ÇALIŞMALARİ (2003).....	18
1.17. LEBAN VE ZULAUF'UN ÇALIŞMALARİ (2004).....	19
1.18. ROSETE VE CIARROCHI'NİN ÇALIŞMALARİ (2005).....	20

BÖLÜM 2 : DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI.....	22
2.1. DUYGU KAVRAMI.....	22
2.2. ZEKÂ KAVRAMI.....	24
2.2.1. Bilişsel Zekâ.....	25
2.2.2. Bilişsel Olmayan Zekâ.....	26
2.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN TARİHİ VE GELİŞİMİ.....	28
2.4. DUYGUSAL ZEKÂNIN TANIMI.....	31
2.5. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ.....	32
2.5.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	35
2.5.1.1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme.....	38
2.5.1.2. Duyguların Kullanımı.....	39
2.5.1.3. Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme.....	40
2.5.1.4. Duyguları Düzenleme ve Yönetme.....	40
2.5.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri.....	41
2.6. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜLMESİ.....	45
2.6.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Ölçümleri.....	45
2.6.2. Karma Duygusal Zekâ Model Ölçümleri.....	47
2.7. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİNİN	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	49
 BÖLÜM 3 : LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ.....	 51
3.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	51
3.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları.....	54
3.1.2. Güç ve Etkileme Kavramları.....	55
3.2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	56
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	56
3.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	57
3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	58
3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	58
3.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Modeli (Liderlik Izgarası).....	58
3.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	60
3.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	60
3.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	61
3.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	62
3.2.3.2. Amaç – Yol Teorisi.....	63

3.2.4.	Modern Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	65
3.2.4.1.	Karizmatik Liderlik.....	65
3.2.4.2.	Liderlikte Atıf Kuramı.....	66
3.3.	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI.....	67
3.3.1.	Dönüştürücü Liderlik Tanımı.....	68
3.3.2.	Dönüştürücü Liderlik Modeli.....	70
3.3.3.	Dönüştürücü Liderliği Oluşturan Davranış Boyutları.....	76
3.3.3.1.	İdealleştirilmiş Etki.....	76
3.3.3.2.	Telkinle Güdüleme.....	77
3.3.3.3.	Entelektüel Uyarım.....	78
3.3.3.4.	Bireysel Destek.....	79
3.3.4.	Dönüştürücü Liderlerin Özellikleri.....	80
3.3.5.	Dönüştürücü Liderlik Teorisinin Yararları ve Eleştirilen Yanları.....	82
3.4.	DUYGUSAL ZEKÂ VE ETKİLİ LİDERLİK.....	84

BÖLÜM 4 : DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ LİDERLİK

DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİSİ: KAYSERİ ASKERLİK

DAİRESİ BAŞKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN SUBAY VE

ASTSUBAYLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....

4.1.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	87
4.2.	ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER.....	88
4.3.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	89
4.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	90
4.4.1.	Araştırmanın Modeli	90
4.4.1.1.	İdealleştirilmiş Etki ve Duygusal Zekâ Boyutları.....	91
4.4.1.2.	Telkinle Güdüleme ve Duygusal Zekâ Boyutları.....	94
4.4.1.3.	Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zekâ Boyutları.....	97
4.4.1.4.	Bireysel Destek ve Duygusal Zekâ Boyutları.....	101
4.4.1.5.	Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Diğer Etkenlere Göre Farklılık Göstermesi.....	103
4.4.2.	Örneklem Seçimi.....	105
4.4.3.	Araştırmada Kullanılan Envanterler.....	106
4.4.3.1.	Araştırmada Kullanılan Envanterlerin Seçilmesi.....	106

4.4.3.2. Araştırmada Kullanılan Envanterlerin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	109
4.4.4. Verilerin Toplanması.....	111
4.4.4.1. Anket Sorularının Niteliği.....	111
4.4.4.2. Anketlerin Dağıtılması ve Dönüş Oranı.....	113
4.4.5. Verilerin Analizi Yöntemi.....	113
4.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	115
4.5.1. Sosyo-Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi.....	115
4.5.2. Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	117
4.5.2.1. İdealleştirilmiş Etki ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi..	123
4.5.2.2. Telkinle Güdüleme ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi...	125
4.5.2.3. Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi..	127
4.5.2.4. Bireysel Destek ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi.....	130
4.5.2.5. Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi	132
4.5.3. Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Diğer Etkenlerle Olan İlişkisi.....	135
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	139
KAYNAKÇA.....	147
EKLER.....	155

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 : Duygusal Zekâ Modelleri.....	33
Tablo 2.2 : Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	38
Tablo 2.3 : Goleman'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	42
Tablo 2.4 : Bar-On'un Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	43
Tablo 2.5 : Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	44
Tablo 3.1 : Yönetici ve Lider Özellikleri.....	54
Tablo 3.2 : Liderlik Özellikleri.....	57
Tablo 3.3 : Likert'in Sistem 4 Liderlik Modeli.....	61
Tablo 3.4 : Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli.....	62
Tablo 4.1 : Duygusal Zekâ Testinin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	109
Tablo 4.2 : Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanterinin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	110
Tablo 4.3 : Duygusal Zekâ Testinin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları.....	112
Tablo 4.4 : Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanterinin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları.....	113
Tablo 4.5 : Katılımcıların Statülerine Göre Dağılımı.....	115
Tablo 4.6 : Katılımcıların Hizmet Süreleri.....	115
Tablo 4.7 : Katılımcıların Eğitim Durumları.....	116
Tablo 4.8 : Katılımcıların Medeni Durumları.....	116
Tablo 4.9: Duygusal Zekâ Becerileri ve Dönüştürücü Liderlik Davranışı Arasındaki Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 4.10: Duygusal Zekâ Becerileri ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları Arasındaki Ayrıntılı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 4.11: Duygusal Zekâ Boyutları ile İdealleştirilmiş Etki/ Karizma İlişkisi ANOVA ^b Tablosu.....	123
Tablo 4.12: Duygusal Zekâ Boyutları ile İdealleştirilmiş Etki/ Karizma İlişkisi Özet Tablosu (Model Summary ^b).....	123
Tablo 4.13: Duygusal Zekâ Boyutları ile İdealleştirilmiş Etki/ Karizma İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients ^a).....	124

Tablo 4.14 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Telkinle GÜdüleme İlişkisi ANOVA ^b Tablosu.....	125
Tablo 4.15 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Telkinle GÜdüleme İlişkisi Özet Tablosu (Model Summary ^b).....	126
Tablo 4.16 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Telkinle GÜdüleme İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients ^a).....	126
Tablo 4.17 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Entelektüel Uyarım İlişkisi ANOVA ^b Tablosu.....	128
Tablo 4.18 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Entelektüel Uyarım İlişkisi Özet Tablosu (Model Summary ^b).....	128
Tablo 4.19 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Entelektüel Uyarım İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients ^a).....	129
Tablo 4.20 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Bireysel Destek İlişkisi ANOVA ^b Tablosu.....	130
Tablo 4.21 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Bireysel Destek İlişkisi Özet Tablosu (Model Summary ^b).....	130
Tablo 4.22 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Bireysel Destek İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients ^a).....	131
Tablo 4.23 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Dönüştürücü Liderlik İlişkisi ANOVA ^b Tablosu.....	132
Tablo 4.24 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Dönüştürücü Liderlik İlişkisi Özet Tablosu (Model Summary ^b).....	133
Tablo 4.25 : Duygusal Zekâ Boyutları ile Dönüştürücü Liderlik İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients ^a).....	133
Tablo 4.26 : H Hipotezinin Analiz Sonucu.....	134
Tablo 4.27 : Duygusal Zekâ Seviyeleri İçin Grup İstatistikleri.....	136
Tablo 4.28 : Duygusal Zekâ Seviyeleri İçin Bağımsız Örneklemeler T Testi Sonuçları.....	136
Tablo 4.29 : Duygusal Zekâ Seviyelerinin Statülere Göre Karşılaştırılması.....	136
Tablo 4.30 : Dönüştürücü Liderlik Davranışı İçin Grup İstatistikleri.....	137
Tablo 4.31 : Dönüştürücü Liderlik Davranışı İçin Bağımsız Örneklemeler T Testi Sonuçları.....	137

Tablo 4.32 : Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Statülere Göre Karşılaştırılması.....	138
--	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 : Kişilik ve Temel Alt Sistemleri.....	36
Şekil 3.1 : Yönetici Tipleri Matriksi (Liderlik Izgarası).....	59
Şekil 3.2 : Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli.....	63
Şekil 3.3 : Amaç-Yol Teorisinin Temel Önermesi.....	64
Şekil 3.4 : Devamlı Bir Süreç Olarak Liderlik.....	71
Şekil 3.5 : Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Açısından Liderlik.....	72
Şekil 3.6 : Dönüştürücü Liderlik ve Sonuçları.....	75
Şekil 4.1 : Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi.....	91
Şekil 4.2 : Duygusal Zekânın Boyutları ve Karizma İlişkisi.....	92
Şekil 4.3 : Duygusal Zekânın Boyutları ve Telkinle Güdüleme İlişkisi.....	95
Şekil 4.4 : Duygusal Zekânın Boyutları ve Entelektüel Uyarım İle İlişkisi.....	98
Şekil 4.5 : Duygusal Zekânın Boyutları ve Bireysel Destek İle İlişkisi.....	101
Şekil 4.6 : Duygusal Zekânın Statüler İle Olan İlişkisi.....	104
Şekil 4.7 : Dönüştürücü Liderliğin Statüler İle Olan İlişkisi.....	105
Şekil 4.8 : Dönüştürücü Liderlik Davranışı ve Duygusal Zekâ Becerileri Arasındaki Doğrusal İlişkiyi Gösteren Scatterplot Analizi.....	119

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ADI GEÇEN ESER	: a.g.e.
ADI GEÇEN MAKALE	: a.g.m.
ADI GEÇEN TEZ	: a.g.t.
ASAL	: Askeralma
ASTSB.	: Astsubay
AYNI ESER/YER	: a.e.
BAKINIZ	: bkz.
ÇEVİREN	: Çev.
ÇOK YAZARLI ESERLERDE İLK YAZARDAN SONRAKİLER	: vd.
DZ	: Duygusal Zekâ
ECI	: Emotional Competence Inventory
EDİTÖR/YAYINA HAZIRLAYAN:	Ed.
EI	: Emotional Intelligence
ESERİN BÜTÜNÜNE ATIF	: b.a.
EQ	: Emotional Quotient
EQ-i	: Emotional Quotient Inventory
IQ	: Intelligence Quotient
MEIS	: Multifactor Emotional Intelligence Scale
MİLLÎ SAVUNMA BAKANLIĞI	: MSB
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire
MSCEIT	: Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test
SAYFA/SAYFALAR	: s./ss.
SB.	: Subay
SREIT	: Self Report Emotional Intelligence Test
TMMS	: Trait Meta Mood Scale
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri

GİRİŞ

Duyguların önemli olduğu ve duyguların insan hayatında kritik roller oynadığı açıktır. Hepsinden önemlisi, duygular fiziksel ve ruhsal sağlık ile kişilerarası ilişkilerin ayrılmaz bir parçasıdır. Aslında, iş hayatında duyguların kontrol edilmesi gerektiği şeklinde genel bir kabul vardır. Duygular ve iş hayatı hakkındaki genel düşünce budur, fakat bu düşüncenin sorgulanması gerekir.

İnsan hayatındaki başarılar ve mücadeleler için duygular çok önemli rol oynamaktadır. Bunun birkaç nedeni vardır (Morand, 2001: 21-22): Birincisi, duygular bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşımaktadır. İkincisi, duygular düşünmeye ve karar vermeye yardımcı olmaktadır. Üçüncüsü, duygular karmaşık değildir; anlaşılabilir ve tahmin edilebilirler, belli kuralları ve yolları takip etmektedirler. Ve dördüncüsü, duygular bilgi taşıdıkları için, bireyin düşünmesinde, karar vermesinde ve diğer faaliyetlerinde önemlidirler; bireylerin duygulara karşı açık olması gerekmektedir. Duygular, bireyin neyi düşündüğünü ve nasıl düşündüğünü etkilemektedirler.

Duyguların ya görmezden gelindiği ya da çok dar sınırlar içinde var sayıldığı rasyonel perspektifle işleyen organizasyondaki bireylerin başarı faktörleri, günümüzde aynı etkinlik ve geçerliliğe sahip değildirler. Son yıllarda, iş dünyasında, teknik yetersizlik veya zekâ ile ilgili yeteneklerin eksikliğinden daha çok, duygular dünyasının alanına giren yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden kaynaklanan iş tatminsizliği, düşük moral, şiddet eğilimi, yabancılaşma gibi sorunların ortaya çıkışı bu bağlamda daha iyi anlaşılmaktadır. Peter Senge (Çakar, 2002: 21)'nin, sadece zekâyâ bel bağlayanlara olan uyarısı bunu doğrular niteliktedir: “Yüksek kişisel hâkimiyete sahip insanlar..... akıl ile sezgi veya kafa ile kalp arasında seçim yapamazlar, fakat eğer yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olamaz.”

Son yıllarda yapılan araştırmalar IQ'nun hayattaki başarılarla tek başına yeterli olmadığını, duygusal becerilerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ adı altında,

gittikçe artan bir ilgiyle bilimsel araştırma verilerinin ışığında geliştirilen bu kavram sadece psikoloji bilimi alanında değil, sosyoloji, ekonomi, işletme gibi farklı alanlarda da dikkat çekmektedir. Mayer ve Salovey (1993: 433) duygusal zekâyı, “bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu” olarak tanımlamaktadırlar.

Liderlik, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Literatüre bakıldığında zaman zaman liderlik teorileri çerçevesinde, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, liderin organizasyonel süreçlerde ne kadar etkin olduğu gibi konularda detaylı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini ve ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır (George, 2000: 1028). Diğer alanlarda olduğu gibi, liderlik konusunda da duyguların bu denli ihmal edilip görmezden gelinmesi çok da şaşırtıcı değildir. Çünkü insanlar binlerce yıl hep “akıl” la uğraşmışlar ve akli zekâyı eşleştirdikleri için duygular fazla önemsenmemiş ve duygular insanların zayıf yanı sayılmıştır. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek şairlere, sanatçılara, annelere uygun görülmüş, ama komutanlara, liderlere, iradesi güçlü olması gereken kişilere göre olmadığı benimsenmiştir. Oysa, çağdaş psikoloji araştırmaları aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmaktadırlar (Acar, 2001: 88).

Bu araştırmanın amacı; Türk Silâhlı Kuvvetlerin, Bakanlar Kurulunca kararlaştırılan savunma politikası çerçevesinde, Genelkurmay Başkanlığı tarafından tespit olunan ilke, öncelik ve ana programlara göre, barışta ve savaşta askeralma hizmetlerini yürütmekle sorumlu olan Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı teşkilatında görevli subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında bağın ortaya konmasıdır.

Organizasyonel konular faklılaştıkça, liderliğin organizasyondaki rolü de gittikçe önemli bir hal almaktadır. Liderlik etkililiği ise, liderlerin izleyicilerini etkili bir şekilde

yönlendirmesi ve süregelen baskılara kaşı tepki gösterme becerisine bağıdır. Liderlik etkiliğı üzerindeki bu yoğunlaşma, başarılı liderlerin özelliklerinin araştırılması konusunda ilgiyi artırmaktadır. Duygusal zekânın başarılı liderleri seçme ve geliştirme için kullanılabilirliğini ileri süren iddiaların sonucu olarak, son zamanlarda, duygusal zekâ kavramına da artan bir ilgi vardır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, duygusal zekâ seviyesi düşük olan bireylerden daha fazla etkili liderlik davranışları sergilemeye yatkın oldukları söylenmektedir.

Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin diğerk kıt'a, kurum ve karargâhlarında görevli subay astsubaylar gibi, askeralma teşkilatında görevli subay ve astsubayların da etkili liderlik davranışları sergilemeleri ve bu etkili liderlik davranışlarını sergilemede duygusal zekâ becerilerini de kullanabilmeleri oldukça önemlidir. Askeralma teşkilatı yapısı gereğı Türkiye'nin tüm illerinde ve birçok ilçelerinde askerlik şubeleri olarak konuşlanmış olması, vatandaşın Türk Silâhlı Kuvvetleri'yle ilk karşılaşmasının bu birimler vasıtasıyla gerçekleşmesini sağlamaktadır. Askeralma teşkilatının uygulayıcı birimleri olan askerlik şubeleri Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin halka açılan kapısı gibidir. Bu nedenle, Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin temsilcisi olan askerlik şubelerinde görevli subay ve astsubayların duygusal zekâ becerileri sergilemesi ve etkili liderlik davranışları gösterebilmesi, gerek askeralma hizmetlerinin yürütülmesi, gerekse Türk Silâhlı Kuvvetlerinin halk nezdindeki olumlu imajını sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Askeralma teşkilatında çalışan subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyeleri ile dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilerek duygusal zekâ ile etkili liderlik davranışları arasındaki bağıın incelenmesi üzerine kurulu olan çalışma, teorik ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmını oluşturan veriler çoğunluğu yurtdışında yayınlanmış olan kitap, makale ve araştırmalardan oluşmaktadır. Bu verilere, yerli ve yabancı üniversiteler ile ticari ve kâr amaçlı olmayan organizasyonların internet üzerinden oluşturdukları web sayfalarından ve yurtiçindeki üniversite kütüphanelerinden yararlanılarak ulaşılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmı ise; duygusal zekâ becerilerinin ölçümü için Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilen, Salovey ve Mayer tarafından ortaya atılan yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini esas alan “Duygusal Zekâ Testi” [SREIT (Self-Report Emotional Intelligence Test)] ile dönüştürücü liderlik özelliklerinin belirlenmesi için Avolio ve Bass (1990)’ın geliştirdikleri “Çoklu Liderlik Anketi”nin (MLQ-Form) bir parçası olan “Dönüştürücü Liderlik Envanteri” [TLQ (Transformational Leadership Questionnaire)] kullanılarak Kayseri As.D.Bşk.lığında görevli toplam 74 subay ve astsubaya uygulanması sonucu elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

Askeralma teşkilatında çalışan subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyeleri ile dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilerek duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki bağın incelenmesi üzerine kurulu olan çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünde, bu çalışmanın amacının ne olduğu, çalışma sonucu ne gibi faydalar sağlanabileceği ve çalışmanın nasıl yapılacağı konuları ele alınmıştır.

Birinci bölümde; duygusal zekâ ve etkili liderlik ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak konuyla ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu konuda günümüze kadar yapılan çalışmalardan bir kısmının amaç ve kapsamı özet şeklinde ele alınmıştır. Duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik konuları ile ilgili incelenen çalışmalar bu tez çalışmasının hedefleri doğrultusunda sınırlandırılmıştır.

İkinci bölümde; duygusal zekâ ile ilgili temel kavramlara yer verilmiş, duygu ve zekâ kavramı ayrı ayrı tanımlanmıştır. Duygusal zekâ kavramının tanımı ve önemi, tarihsel olarak nasıl bir gelişim süreci izlediği, duygusal zekâ modelleri ile duygusal zekâ modellerinin ölçülmeleri ve duygusal zekâ modellerinin genel olarak incelenmesi yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; liderlik kavramı tanımlanmakta, liderlik teorileri incelenmektedir. Dönüştürücü liderlik teorisi ayrıntılı olarak incelenmekte ve bu liderlik teorisini oluşturan davranış boyutları ile özellikleri ele alınmaktadır. Bu bölümde, ayrıca, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Bu

konuda daha önce yapılan çalışmalar ışığında bu çalışmanın kuramsal çerçevesi ortaya konmaktadır.

Dördüncü bölümde; araştırmanın önemi ve amacı, dayandığı hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Ayrıca, araştırma sonunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirmesi yer almaktadır.

Sonuç ve önerilerde ise; tez çalışmasının teorik ve uygulama bölümleri analiz edilerek yapılan tespitler, öneri ve değerlendirmeler yer almaktadır.

BÖLÜM 1

KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Konuyla ilgili çalışmalar başlığını taşıyan bu bölümde, duygusal zekâ ve etkili liderlik ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu konuda günümüze kadar yapılan çalışmalardan bir kısmının amaç ve kapsamı özet şeklinde ele alınmıştır. Duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik konuları ile ilgili incelenen çalışmalar bu tez çalışmasının hedefleri doğrultusunda sınırlandırılmıştır.

1.1. MEINDL, EHRLICH VE DUKERICH’İN ÇALIŞMALARI (1985)

Meindl, Ehrlich ve Dukerich (1985), “The Romance Of Leadership” (Liderliğin Romantizmi) adlı makalesinde; organizasyonların, içinde bulundukları ortamların karmaşıklaşması sonucu çevrelerine bir anlam vermek isteyen izleyicilerin liderin rolünü idealize etmeye ve lideri aşırı kahramanlaştırılmış bir şekilde görmeye başladığını ifade ederek, bir atfetme sürecine işaret etmişlerdir. Lidere atfedilmiş olan bu rol, izleyicilerin lideri algılamasını etkileyerek lidere ek bir sorumluluk ve ek bir güç vermektedir. Böyle bir durumda liderlerin izleyicileri ve organizasyonları üzerinde nasıl ve niye olumlu ya da olumsuz bir etki yarattığı, liderin gerçek özellikleri ve ona atfedilen özelliklere dayanan karmaşık bir sorun haline gelmektedir.

1.2. POPPER VE ZAKKAI’NIN ÇALIŞMALARI (1994)

Popper ve Zakkai (1994), “Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance” (Etkileşimci, Karizmatik ve Dönüştürücü Liderlik: Bu Liderlik Tarzlarına Neden Olan Şartlar) adlı makalesinde; klasik liderlik kuramlarının dar kapsamlı olduğunu belirtmiş ve izleyici ile lider arasında bulunan duygusal bağın dayandığı psikolojik tabanı incelemişlerdir. Yazarlar, öncelikle, psikoanalitik açıdan insanların çoğunluğunun büyük, güçlü otoriter figürler tarafından korunan ve güvenlik içinde yaşayan küçük bir çocuğun duyduğu hislere derinlerden gelen

bir özlem duymakta olan bireyler olduğunu belirtmektedirler. Liderler de bu özlemi doyuran otorite figürleri olarak görülmektedir. Özellikle birey kendisini iş ortamında güvensiz hissediyorsa, huzursuzluk içindeyse liderle duygusal bir bağ kurarak huzursuzluğunu azaltma yolunu tercih ettiği ifade edilmektedir. İnsanların duygusal bağı sadece bir otorite figürü özlemiyle kurmayacakları bunun yanı sıra lidere psikolojik açıdan yansıtma ve atfetmede bulunacakları belirtilmektedir. Yansıtma, kişinin olumsuz duygularından kurtulmak ve gerçek hayatta gerçekleştiremediği kimi istekleri başkalarına yansıtarak ifade etmek yoluyla kullandığı bir psikolojik savunma mekanizmasıdır. İzleyiciler lideri kendilerini yansıttıkları benlik olarak kabul etmekte, başarıları onun kişiliğinde yaşamaktadır. Atfetme ise, kişinin çevresindeki faktörlerin neden ve sonuçları hakkında çocukça ve sezgisel bir şekilde zihinsel atfetmelerde bulunması olarak ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, karmaşık ortamlarda izleyiciler lidere amaçları bilme ve karmaşayla başa çıkabilme gücünü atfetmektedir.

1.3. COOPER VE SAWAF'IN ÇALIŞMALARI (1997)

Cooper ve Sawaf (1997), “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitabında, duygusal zekâyı tüm yönleriyle ve derinliğine incelemekte, kitabın sonuna ekledikleri EQ haritası ve anketler ile okurlara duygusal zekâsını ölçme ve değerlendirme olanağı sağlamaktadırlar. Dr. Robert K. Cooper, ABD ve Kanada’da 1000’in üzerinde müşterisi bulunan bir kurumsal araştırma ve ölçüm firması olan Q-Metrics’in yönetim kurulu başkanıdır. Learning Circle (öğrenme çemberi) üyesi olan Dr. Cooper, Advanced Intelligent Technologies (ileri zekâ teknolojileri) şirketinin de başkanıdır. Son yıllarda başta 3M, Arthur Andersen, Motorola ve Simithline Beecham olmak üzere büyük kuruluşlarda liderlik geliştirme ve meslek eğitimi programları düzenlemiştir. Ayman Sawaf, Foundation for Education'ın (emotional literac) (duyguları tanıma eğitimi vakfı) başkanı ve Advanced Intelligent şirketinin kurucularındandır. Sawaf, 1989 yılından beri duygusal zekâ ile ilgili yirmi bir kitaptan oluşan bir seri ve bir dergi yayınlamıştır. Yazarlara göre duygular güven, bütünlük, empati, esneklik, güvenilirlik, yaratıcılık, işbirliği ve inisiyatifi harekete geçirmektedirler. Duyguların motive edici olduğunu, duyguların gidilecek yönü tayin ettiğini; duyguların insanı iş gören makineler olmaktan çıkarıp insan yaptığını, yapılan işe amaç ve anlam

kattığını; duyguyla inşa edilen her şeyin kalıcı olduğunu belirtmektedirler. IQ başarının bir ayağıysa, EQ onu dengeye getiren, sağlamlık ve kalıcılık katan diğer ayaktır. Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı kitaplarında şu şekilde tanımlamaktadırlar: “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Cooper ve Sawaf, kitaplarında işte ve yaşamda duygusal zekâ üzerinde yoğunlaşmak ve onu geliştirmeye başlamak için dört köşe taşlı bir model önermektedirler. Birinci köşe taşı, duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geri bildirim, sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekânı inşa eden *duyguları öğrenmektir*. İkinci köşe taşı; içtenlik inanılabilirlik ve esenliği inşa ederek güven çemberini genişleten, çatışmaları dinlemek ve yönetme yeteneğini artıran *duygusal zindelik*dir. Üçüncü köşe taşı; gündelik yaşam evi işi, sahip olunan potansiyel ve amaçlarla uyumlu hale getirmek ve bunu doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleyen *duygusal derinlik*dir. Ve dördüncü köşe taşı; sorun ve baskılarla birlikte yaşamak, fırsatları yakalamak, önceden görülemeyen çözüm yöntemlerini ortaya çıkarmak ve yetenekleri kullanmak suretiyle gelecek için rekabet etme gücünü artıran, yaratıcı güdülerini geliştiren *duygusal simyadır*. Cooper ve Sawaf, duygusal zekânın liderlikteki önemini anlatırken yaşanmış olayları ve tarihsel karakterleri de kullanmaktadırlar.

1.4. GOLEMAN’IN ÇALIŞMALARI (1998)

Daniel Goleman (1998), “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı kitabında, işyerinde başarının ölçütünü yeniden tanımlamaktadır. İş dünyasındaki liderlerle kurduğu bağlantının yanı sıra 500'den fazla şirkette yapılan incelemelerden elde edilen verilere dayanarak, her alanda yıldız elemanları ortaya çıkaran becerileri açıklamaktadır. Başlangıç düzeyindeki işlerden en üst yönetime kadar, başarıyı getiren en önemli etkenin IQ, teknik uzmanlık ya da parlak diplomalar değil, duygusal zekâ olduğunu belirtmekte ve bu alandaki yeterliklerin günümüz iş piyasasında taşıdığı birincil değeri gözler önüne sermektedir. Yazar işyerinde başarılı olmak için gereken yeterlilikleri gruplara ayırmakta ve beş temel boyut içerisinde ele almaktadır. Bu boyutlar; kendimizi idare etme şeklini belirleyen *Kişisel Yeterlilik*; kendi iç hallerini tercihlerini kaynaklarını ve sezgilerini bilmek olan *Özbilinç*; kendi iç hallerini

dürtülerini kaynaklarını yönetmek olan *Kendine Çekidüzen Verme*; hedeflere ulaşmayı sağlayan duygusal eğilimler olan *Motivasyon*; ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirleyen *Sosyal Yeterlilik*; başkalarının hislerini ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak olan *Empati*; başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olma anlamına gelen *Sosyal Becerilerdir*. Beyin bilimi ve insan davranışlarıyla ilgili son araştırmalara göre, herkesin duygusal zekâyı genişletme potansiyeline sahip olduğunu belirten Goleman, bu yetenekleri geliştirmek için bilimsel verilere dayanarak yol göstermekte ve geleneksel şirket eğitimlerinin neden zaman kaybından ibaret olduğunu açıklamaktadır.

1.5. SOSİK VE MEGERIAN'IN ÇALIŞMALARI (1999)

Sosik ve Megerian (1999), “Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance” (Liderin Duygusal Zekâsını ve Performansını Anlamak) adlı makalesinde; daha önce Cooper’in, Goleman’ın ve Megerian & Sosik’in yaptığı araştırmaların duygusal zekâ boyutlarının güçlü bir duygusal ilişkiyi içeren dönüştürücü liderlik davranışı üzerinde etkisi olabileceğini işaret ettiğini belirtmişlerdir. Yaptıkları kaynak taramasında duygusal zekânın kendi duygularının farkında olma boyutunun etkin bir dönüştürücü liderlik için en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulguları, Atwater ve Yammarino’nun 1992 yılında yaptığı araştırmayla desteklenmektedir. Sosik ve Megerian kendi duygularının farkında olma boyutunu kişinin yaşamdaki amaçlar, kişinin kendi iç duygularını ve sosyal açıdan uyandırdığı duyguları bilebilmesi kavramları ile birleştirerek kişinin kendisinin farkında olması denilen geniş bir boyut yaratmışlardır. Bu boyutun duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışı ilişkisi ile dönüştürücü liderlik ve yönetici performansı ilişkisi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bunu gerçekleştirebilmek için duygusal zekâ, dönüştürücü liderlik davranışı ve yönetici performansları değerlendiren bir soru kâğıdı yöneticinin kendisine, astlarına ve üstlerine yollamışlardır. Araştırmanın örneklemi, büyük bir bilgi teknolojileri firmasında çalışan 94 yönetici ve 294 astan oluşmuştur. Anketin geri dönüşüm oranı % 65 (62 yönetici, 192 ast) olmuştur. Araştırmanın sonucunda duygusal zekâ, dönüştürücü liderlik davranışı ve yöneticinin performansı arasındaki korelasyonun liderin kendi durumunun farkında olmasına bağlı olarak olumlu yönde değiştiği bulunmuştur. Kendi durumlarının bilincinde olan yöneticilerin performansları

değerlendirildiğinde, astların ve üstlerin verdiği notlar yöneticinin kendisine verdiği notlar ile tutarlı çıkmıştır. Sosik ve Megerian ileride yapılacak olan çalışmalarda konuyla ilgili daha ayrıntılı araştırmalar yapılmasının gerektiğini belirtmişlerdir.

1.6. BARLING, SLATTER VE KELLOWAY’IN ÇALIŞMALARI (2000)

Barling, Slatter ve Kelloway (2000), “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study” (Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Araştırma) adlı makalesinde; dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekâyla olan ilişkisini incelemişlerdir. Yazarlar, çalışmada Bass’ın kuramsal çerçevesinden daha farklı bir yaklaşım göstererek, izleyiciler üzerinde olumlu bir etki uyandırdığı ve deneysel araştırmalarda dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarıyla daha uyumlu olduğu sonucuna ulaşıldığı için, etkileşimci liderliğin bir boyutu olan durumsal ödülü dönüştürücü liderlik davranışı boyutları içinde almışlardır. Araştırmayı uygulamak için Bass ve Avalio’nun çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) ve Bar-On’un duygusal zekâ envanteri (Bar-On EQ-i), büyük bir kâğıt fabrikasının 60 yöneticisinden oluşan bir örnekleme uygulanmıştır. Anketleri 57 yönetici cevaplamıştır. Araştırmanın sonucunda, dönüştürücü liderlik davranışı boyutları olan karizma, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve durumsal ödülle duygusal zekânın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılrken, dönüştürücü liderlik davranış boyutlarından entelektüel uyarımla duygusal zekâ arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırmacılar, bu sonucun entelektüel uyarımın bilişsel nitelikte olmasıyla ilişkili olduğunu düşünmekle beraber, bu konuda yeni araştırmalar yapılmasının gerekliliğini vurgulamışlardır.

1.7. GEORGE’İN ÇALIŞMALARI (2000)

Jennifer George (2000), “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence” (Duygular ve Liderlik: Duygusal Zekânın Rolü) adlı makalesinde; duyguların liderlik sürecinde etkili olduğu yönündeki önermesini test etmiştir. Başka bir ifade ile, kendisinin ve başkalarının duygularını anlayabilme ve bu duyguları kontrol edip yönetebilme becerisi olarak tanımladığı duygusal zekânın, organizasyonlarda etkili liderlik sürecine katkısı olduğunu ifade etmektedir. Bu maksatla çalışmasında, dört temel duygusal beceriyi esas

alan yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini esas almıştır. Çalışma sonuçları, duygusal zekânın liderin problem çözme ve organizasyonel sorunlara daha kolay çözüm getirme davranışlarına olumlu katkısı olduğunu göstermiştir. Yazar özellikle duygusal zekâsı yüksek olan liderlerin, olumlu duyguları kullanarak organizasyonun gelişimine katkıda bulunabildiklerini ifade etmektedir. Ayrıca yazar, duygusal yönden zeki olan liderlerin astlarının tam olarak neler hissettiklerini bilebilme ve bu bilgiyi astları etkilemede kullanabilme becerileri sergilediklerini, böylelikle liderlerin astları organizasyonel hedefler doğrultusunda kolayca yönlendirebildiklerini ifade etmektedir. Liderlerin duygusal bilgiyi kullanabilme ve duyguları yönetebilme becerisi, karar verme süreçlerine önemli katkılar sağlayabilmektedir. George yaptığı bu çalışmasıyla, liderliğin ilişkiler yumağı olduğu yönündeki düşüncesini, duygusal zekânın liderlikte etkili olduğu sonucuna vararak doğrulamıştır.

1.8. ACAR'IN ÇALIŞMALARI (2001)

Fusun Acar (2001), “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı doktora tezinde; yöneticilerin liderlik davranışları ile duygusal zekâları arasında bir bağ olup olmadığını incelemiştir. Yazar araştırmasında duygusal zekânın ölçümü için Bar-On EQ-i anketini kullanmıştır. Karma duygusal zekâ modelleri arasında yer alan Bar-On EQ-i toplam 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesi için ise Richard Leifer’in hazırladığı liderlik anketi kullanılmıştır. Bu ankette yer alan sorular, kişinin insana yönelik liderlik özelliğini ve işe yönelik liderlik özelliğini ortaya koymaktadır. Yazar, araştırmasını kamu ve özel sermayeli bankalarda çalışan toplam 181 yönetici örnekleminde uygulamıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ seviyelerinin cinsiyete göre, yaşa göre, eğitim düzeylerine göre ve hizmet sürelerine göre istatistiksel anlamda bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Duygusal zekânın liderlik ile ilişkisi incelendiğinde, toplam duygusal zekânın insana yönelik liderlik davranışı ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan “kişisel yetenekler”, “kişilerarası ilişkiler”, “uyumluluk” ve “genel ruh durumu” boyutları ile insana yönelik liderlik davranışları arasında ilişki olduğu

bulunmuş, “stresle başa çıkma” boyutuyla ilişkili olmadığı bulunmuştur. Toplam duygusal zekânın göreve yönelik liderlik davranışı ile bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan “uyumluluk” ve “genel ruh durumu” boyutları ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulunmuş, “stresle başa çıkma” “kişisel yetenekler” ve “kişilerarası ilişkiler” boyutlarıyla ilişkili olmadığı bulunmuştur. Yazar araştırmasını hizmet sektöründe gerçekleştirdiğini, bu sektörde insan ilişkilerinin önemli olduğunu ve elde edilen sonuçların beklenen sonuçlar olduğunu belirtmiştir. Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin diğer sektörlerde de araştırılması gerektiğini vurgulamıştır.

1.9. MORAND’IN ÇALIŞMALARI (2001)

David A. Morand (2001), “The Emotional Intelligence of Managers: Assessing The Construct Validity of A Nonverbal Measure of People Skills”, (Yöneticilerin Duygusal Zekâları: Sözlü Olmayan Ölçümlerin Yapısal Geçerliliği) adlı makalesinde; duygusal zekâ ile liderlik, sosyal ilişkiler ve organizasyonlarda iletişim konuları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Yazar araştırmasını işletme yöneticiliği bölümünde okuyan 41 üniversite öğrencisi örneklemini üzerinde yapmıştır. Morand, duygusal zekânın Mayer ve Salovey’in tanımladığı gibi, kendinin ve başkalarının duygularını anlayabilme / duyguları ayırt edebilme / duygusal bilgiyi kullanabilme becerisi olarak görmektedir. Yazar, bu noktada, en ilkel toplumlardan en gelişmiş toplumlara kadar birçok kültürde araştırılmış ve evrensel olarak kabul edilmiş 6 temel duyguyu (öfke, mutluluk, korku, iğrenme, şaşkınlık ve üzüntü) bilebilmenin duygusal zekâyla doğrudan ilişkili olduğunu varsayarak, çalışmasında Ekman ve Friesens’in oluşturduğu evrensel 6 duyguyu ölçen yüz ifadelerinden oluşan fotoğraflı bir ölçek kullanmıştır. Liderlik davranışlarının belirlenmesinde ise Fleishman’ın geliştirdiği 20 soruluk Liderlik Davranışı Envanteri kullanılmıştır. Envanter, liderin astlarına karşı dışadönük ve proaktif olarak düşünceli davranıp davranmadığını, arkadaşça yardımsever ve yol gösterici davranıp davranmadığını ölçmektedir. Liderlik Davranışı Envanteri 4’lü likert ölçeğine göre katılımcının tercih düzeyine göre cevaplanmaktadır. Bu envanterde alınan sonuçlara göre (0 ile 80) yüksek puan alması liderlik davranışı olarak kişiye yönelik davranışlar sergilediğini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekânın

belirlenmesi için kullanılan fotoğraflı testin sözlü olmayan duyguları anlama becerisinin ölçümü için çok uygun bir test olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre duygusal zekâ ile liderlik davranışı arasında anlamlı bir sonuç bulunmamıştır. Yazar bu durumu, liderlik konusundaki genel anlayışın belki de iki ana bölüme ayrılması gerektiğini belirtmektedir. Çünkü duygularını ifade eden liderlerle, başkalarının duygularını anlayabilen liderler arasında önemli farklılıklar vardır. Birinci liderlik davranışları gerçekte daha fazla anlamlı, saygıyı düşünceyi göstermeyi gerektiren, sıcaklık ve güven ortamı, arkadaşlık ve yol gösterici davranışlar topluluğu olabilmektedir. Bunlar da coşkun, sempatik ve karizmatik liderliğin yönleridir. Diğer liderlik davranışları ise dinleme ve anlamayı, empatiyi, başkalarının duygusal durumlarını doğru algılamayı gerektiren becerileri içermektedir. Yazar liderlik davranışları arasındaki bu ayrımın literatürde yapılmadığı gibi, aslında önemli olmadığını, çünkü bir liderin becerilerinin bir grupta toplanabileceği gibi her iki grupta da toplanabileceğini belirtmiştir. İlerde yapılacak araştırmaların bu konularda yoğunlaşmasını gerektirdiğini belirten yazar, duygusal zekâ ölçeklerinin geliştirilerek işin niteliğine göre personel seçiminde kullanılmasının faydalı olacağını belirtmektedir.

1.10. PALMER, WALLS, BURGESS VE STOUGH'IN ÇALIŞMALARI (2001)

Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001), “Emotional Intelligence and Effective Leadership” (Duygusal Zekâ ve Etkili Liderlik) adlı makalesinde; duygusal zekâ boyutlarının önemini ve dönüştürücü liderlik davranışının etkileşimci liderliğe göre daha etkin bir davranış biçimi olduğunu vurgulamış ve duygusal öğelere dayanan dönüştürücü liderlik davranışının duygusal zekâdan ne şekilde etkilendiğini incelemiştir. Çalışmanın örnekleme bir eğitim programının geçmişte öğrencisi olmuş ve o anda öğrencisi olan 43 yöneticidir. Duygusal zekâ özelliklerini ölçebilmek için Salovey’in geliştirdiği bir duygusal zekâ envanteri kullanılmıştır. Liderlik biçimini ölçebilmek için ise Bass ve Avolio’nun çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar dönüştürücü liderlik özellikleri olan esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ile duygusal zekâ boyutları olan kişinin kendi duygularını bilebilmesi, empati

gösterebilmesi, kendisinin ve diğerlerinin duygularını yönetebilmesi arasında belirgin bir olumlu korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Entelektüel uyarım ve duygusal zekâ arasında belirgin bir korelasyon bulunamamıştır. Araştırmacılar, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışı ilişkisi üzerinde yaptıkları araştırmanın konuya giriş niteliğinde olduğunu ve konunun daha iyi irdelenmesinin daha ayrıntılı araştırmalar yapılmasıyla mümkün olacağını ifade etmişlerdir.

1.11. ÇAKAR’IN ÇALIŞMALARI (2002)

Ulaş Çakar (2002), “Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde; duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 106 kişiden oluşan yönetici örneklemi ile 32 öğretim görevlisinden oluşan örneklem üzerinde Pudjati Sutarso’nun geliştirdiği Duygusal Zekâ Envanteri ile Avoloi ve Bass’ın Dönüştürücü Liderlik Envanteri’ni uygulamıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Goleman’ın karma duygusal zekâ modeli esas alınarak Pudjati Sutarso tarafından geliştirilen duygusal zekâ envanterinde yer alan “sosyal beceriler” ile “kendi duygularının farkında olma” boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışının hem alt boyutlarında hem de genelde olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “kendi duygularını yönetme”, “motivasyon” ve “empati” boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilediğine dair bir bulgu bulunmamıştır. Dönüştürücü liderlik davranışının alt boyutlarından biri olan entelektüel uyarım boyutunun bile sosyal becerilerden olumlu yönde etkilenmesi dikkat çekici bulunmuştur. Çünkü, entelektüel uyarım bilişsel bir unsur olarak bilinmekte ve daha önce yapılan araştırmalarda duygusal zekâyla bir etkileşimi olduğu görülmemiştir. Çalışmanın diğer bir sonucu da, kişilerin yaptığı işe göre duygusal zekâ seviyelerinde ve dönüştürücü liderlik davranışlarında farklılık olabileceği sonucudur. Buna göre, duygusal zekâ seviyesi ile dönüştürücü liderlik davranışları yönetici örneklem grubunda daha yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Çakar, ayrıca, organizasyonların yaptıkları işe göre duygusal zekâ ve liderlik eğitimlerini göz önüne almaları gerektiğini vurgulamıştır.

1.12. GARDNER VE STOUGH'IN ÇALIŞMALARI (2002)

Gardner ve Stough (2002), “Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence In Senior Level Managers” (Üst Düzey Yöneticilerde Duygusal Zekâ ve Liderlik Arasındaki İlişkinin Araştırılması) adlı makalesinde; duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiyi yeni geliştirdikleri bir duygusal zekâ ölçeği ile incelemişlerdir. SUEIT (The Swinburne University Emotional Intelligence Test) toplam duygusal zekâ puanının yanı sıra beş faktörünün de ayrı ayrı puanını verebilmektedir. Bu faktörler; kendi duygularını algılama ve ifade etme, başkalarının duygularını anlayabilme, duygusal yönetim, duygusal kontrol ve bilişsel duygulardır. SUEIT, 65 sorudan oluşan ve 5’li likert ölçeğine göre cevaplanabilen, kişilerin işyeri ortamında nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını ölçen bir duygusal zekâ testidir. Yazarlar liderlik biçimlerinin ölçümü için ise Avolio ve Bass’ın geliştirdikleri Çok Faktörlü Liderlik Anketini (MLQ Form 5X) kullanmışlardır. Gardner ve Stough, çalışmalarında duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 110 kişiden oluşan üst düzey yönetici örneklemini üzerinde bu iki testi uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, öngörüldüğü üzere, dönüştürücü liderlik ile toplam duygusal zekâ puanları arasında olumlu yönde çok belirgin bir ilişki olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderlik ile toplam duygusal zekâ puanları arasında bir ilişki ise bulunmamıştır. Duygusal zekânın beş boyutunun da dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışları ile olumlu yönde ilişkisi olduğu bulunmuştur. En kuvvetli ilişkinin bireysel destek ile duygusal zekânın başkalarının duygularını anlayabilme boyutunda gözlemlenmiştir. Her ne kadar etkileşimci liderlik ile toplam duygusal zekâ puanları arasında bir ilişki bulunmamış ise de, etkileşimci liderliğin bir parçası olan koşullu ödül boyutu ile duygusal zekâ seviyesi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen verilere göre, yazarlar, regresyon analizi yaparak duygusal zekânın hangi boyutunun dönüştürücü liderlik davranışlarına en fazla etkisi olduğunu araştırmışlardır. Analiz sonucuna göre duygusal zekânın sırası ile başkalarının duygularını anlayabilme, kendi duygularını algılama/ifade etme ve duygusal yönetim boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışlarında olumlu yönde bir değişime yol açabileceği bulunmuştur. Yazarlar; dönüştürücü liderlerin, beklenenden daha fazlasını

gerçekleştirebilmek için astlarını motive eden, organizasyonlarda farkındalığı artıran, bunun için de kendi duyguları ile başkalarının duygularını bilen, duygusal bilgiyi problem çözmede kullanabilen liderler olarak görmektedirler. Yazarlar konunun yeni olması nedeniyle daha fazla araştırılması gerektiğini, duygusal zekâ ölçeğindeki bolluk nedeniyle konunun henüz gelişim aşamasında olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, organizasyonların, liderlerin seçiminde ve eğitiminde ampirik araştırmalar ve psikometrik çalışmalara dayanan rasyonellikle davranması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

1.13. GOLEMAN, BOYATZIS VE MCKEE’NİN ÇALIŞMALARI (2002)

Goleman, Boyatzis ve McKee (2002), "Yeni Liderler" adlı kitabında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırt eden özellikleri -eşik yetkinlikleri- incelemişlerdir. Söz konusu yetkinliklerin ise, liderde mevcut olan duygusal zekânın hayata geçtiği duygusal yetkinlikler olarak karşımıza çıktığını belirtmektedirler. Dört ana grupta bir araya getirilebilen liderlik yetkinlikleri ve alt yetkinlikler şu şekilde ifade edilmiştir: *Özbilinç* (duygusal özbilinç, isabetli özdeğerlendirme, özgüven), *Özyönetim* (özdenetim, saydamlık, uyumluluk, başarıma dürtüsü, inisiyatif, iyimserlik), *Sosyal Bilinç* (empati, örgütsel bilinç, hizmet duygusu) ve *İlişki Yönetimidir* (esinleme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ekip çalışması ve işbirliği). Liderlik yetkinliklerinde üstün derecelere sahip olan yöneticilerle yapılan çalışma ve araştırmalarda, bu kişilerin yaşamlarında ve işlerinde etkin olmalarını sağlayan yetkinlikleri zaman içinde öğrenerek sonradan lider olduklarını göstermektedir. Organizasyonel başarı ya da başarısızlıkla "başat liderlik" arasındaki sinirbilimsel bağlantıları açığa çıkaran yazarlar, liderin duygularının bulaşıcı olduğunu, organizasyon içinde yaydığı enerji ve coşkunun başarıya; olumsuzluk ve ahenksizliğinse başarısızlığa yol açtığını savunmaktadırlar. Dünya çapındaki organizasyonlarda yıllardır yapılan analizlerden yararlanarak, ahenk yaratan liderlerin - başkanlar, yöneticiler, eğiticiler ya da siyasetçiler- empati ve özbilinç gibi yeterliliklerini kullanmanın yanı sıra, duruma uygun olan liderlik tarzlarına başvurarak zirveye çıktıklarını belirtmektedirler. Liderlerin zaman içinde duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirip sürdürmeyi; insanları esinlemeyi ve motive etmeyi; ekiplerde ve organizasyonlarda ahenkli liderliği geliştirmeyi; ahenkten güç alarak mali performansı yükseltmeyi öğrenebilmeleri

için bir süreç önermektedirler. Yazarlar, kısa ve öz olarak, başat liderliğin ahenk yaratan duygusal zekâlı liderler aracılığıyla mükemmel işlediğini belirtmektedirler. Bu önermenin altında dört duygusal zekâ temeli ve bu temeli oluşturan duygusal zekâ yeterlilikleri arasındaki bağlantıları yüzeye çıkaran bir performans kuramı yatmaktadır. Bu duygusal zekâ yeterlilikleri ise, bir grupta ahengi teşvik eden liderlik tarzlarının yapı taşlarını oluşturmaktadır.

1.14. SIVANATHAN VE FEKKEN’İN ÇALIŞMALARI (2002)

Sivanathan ve Fekken (2002), “Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership” (Duygusal Zekâ, Zihinsel Muhakeme ve Dönüştürücü Liderlik) adlı makalesinde; duygusal zekânın liderlik tarzları ve etkiliğine olan katkısını incelemişlerdir. Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemek üzere yazarlar çalışmalarında üniversitede görevli 58 kişilik bir örneklem grubu kullanmışlardır. Duygusal zekânın ölçümü için Bar-On EQ-i anketini kullanılmıştır. Karma duygusal zekâ modelleri arasında yer alan Bar-On EQ-i, toplam 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar kişisel işlev, kişilerarası yetenek, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh halidir. Liderlik biçimini ölçebilmek için ise Bass ve Avolio’nun çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) uygulanmıştır. Örneklem grubunda yer alan 58 kişinin liderlik özelliklerinin belirlenmesinde ayrıca, 232 astın değerlendirmesi ile 12 üstün değerlendirmesi de gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip liderlerin daha fazla dönüştürücü liderlik davranışı gösterdikleri bulunmuştur. Bu sonuç, astları tarafından etkili olarak belirtilen liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilediklerini göstermektedir. Fakat üstlerin etkili lider olarak belirledikleri kişilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemedikleri görülmüştür. Bu noktada astların ve üstlerin lider etkililiğini farklı yorumladıkları ortaya çıkmaktadır. Yazarlar, duygusal zekânın liderlik etkililiği ile olan olumlu yöndeki ilişkisi nedeniyle liderlik seçiminde ve eğitiminde kullanılabileceğini, fakat konunun daha fazla gelişime ve araştırılmaya ihtiyaç duyduğunu belirtmektedirler.

1.15. DUCKETT VE MACFARLANE’NİN ÇALIŞMALARI (2003)

Duckett ve Macfarlane (2003), “Emotional Intelligence and Transformational Leadership In

Retailing” (Perakende Sektöründe Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik) adlı makalesinde; perakende alışveriş sektöründe görev yapan yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ profilleri ile liderlik etkiliği arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Bu amaçla, perakende alışveriş sektöründe hizmet veren büyük bir mağazalar zincirinde görev yapan 20 yönetici örneklem grubu kullanılmıştır. Duygusal zekâ profillerinin belirlenmesi için SMS- EQ profili kullanılmıştır. SMS-EQ profili uzun yıllardır yöneticilerin duygusal zekâ profillerinin belirlenmesi için, hedeflerin seçiminde ve gerçekleştirilmesinde gerekli olan ideal profilinin belirlenmesi için, yönetim geliştirme programlarının içeriğinin belirlenmesi için kullanılan bir teşhis aracıdır. SMS-EQ profilinde yer alan alt boyutlar şunlardır: Duygusal enerji, stress, optimizm, öz güven, işe bağlılık, detaylara dikkat, değişim, cesaret, dönüştürücü/etkileşimci, ısrarcılık, tolerans, düşünceli, sosyabilitedir. SMS-EQ profili ile liderlik özellikleri, duygusal zekâ seviyeleri ortaya konabilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekâ, başarı ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonucunda ayrıca yönetici profili ile görev gerekliliği arasında bir boşluk bulunmuştur. Bu boşluk organizasyonların etkileşimci düşünceye göre teşkilatlanması fakat, girişimci yöneticiye sahip olması ile açıklanmaktadır. Bu tür boşlukların önlenmesi için yazarlar organizasyonların SMS-EQ profili veya geliştirilebilecek diğer ölçekler ile tam ve doğru teşkilatlanmayla doğru profillerin ortaya konmasını önermektedirler.

1.16. HIGGS VE AITKEN’İN ÇALIŞMALARI (2003)

Higgs ve Aitken (2003), “An Exploration Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Potential” (Duygusal Zekâ ve Liderlik Potansiyeli Arasındaki İlişkinin Bir Araştırması) adlı makalesinde; duygusal zekânın liderlik potansiyeline olan etkisi hakkında literatürde yer alan varsayımları test etmek için bir araştırma yapmışlardır. Yazarlar, duygusal zekâ ve liderlik potansiyeli arasındaki ilişkiyi açıklamak için danışma ve geliştirme hizmeti veren bir merkezde çalışmaya başlamışlardır. Kamu hizmetlerinde görevli orta ve üst düzey yöneticilere hizmet veren bu merkez, liderlik potansiyeli için 8 temel yeterlilik geliştirmiştir: Stratejik liderlik, değişim yönetimi, zihinsel liderlik, kültür oluşturma, ilişki ve itibar oluşturma, kişisel öğrenme ve müşteri memnuniyeti sağlama.

Liderlik potansiyeli ve bu yeterlilikler çeşitli değerlendirmeler ve araştırmalar sonucu geliştirilmiştir. Duygusal zekânın ölçümünde ise Dulewicz ve Higgs'in geliştirdikleri Duygusal Zekâ Anketi kullanılmıştır. Bu anketin alt boyutları ise kendi farkındalık, duygusal esneklik, motivasyon, kişisel hassasiyet, etkileme, sezgisellik ve vicdanlılık/dürüstlüktür. Yazarlar, araştırmalarını 48 yöneticinin oluşturduğu bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, toplam duygusal zekâ ile liderlik potansiyeli arasında birçok ilişki bulunmuştur. Duygusal zekânın kişisel hassasiyet boyutu hariç diğer tüm boyutlarının liderlik potansiyelinde belirlenen temel yetenekler ile olumlu yönde ilişkili oldukları görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda, duygusal zekânın liderlik potansiyeline olan etkisinin % 35 olduğu görülmüştür. Sonuçta, duygusal zekânın liderlik potansiyeline olumlu etkileri olduğunu belirten yazarlar, örneklem sayısının az olması nedeniyle ve çeşitli sektörleri temsil etmemesi nedeniyle sınırlılıklara sahip olduğunu belirtmekte ve daha ayrıntılı çalışmalar yapılmasını önermektedirler.

1.17. LEBAN VE ZULAUF'UN ÇALIŞMALARI (2004)

Leban ve Zulauf (2004), "Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles" (Duygusal Zekâ Becerileri ve Dönüştürücü Liderlik Tarzları Arasındaki Bağlantı) adlı makalesinde; üretim maliyetini azaltmaya ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaya zorlayan günümüzün değişken ve dinamik ekonomik çevresinde, organizasyonların ihtiyaç duyduğu proje yöneticilerinin liderlik stilleri ile bu liderlik stillerine katkısı olan duygusal becerileri incelemişlerdir. Bu çalışmalarını çeşitli sektörde yer alan 6 değişik organizasyonun ilgili projeleri ile toplam 24 proje yöneticisi üzerinde yapmışlardır. Bu organizasyonlar sağlık, üretim ve satış hizmeti, proje yönetimi hizmeti, bilgi teknolojileri hizmeti, eğitim ve danışma hizmetleri alanında bulunmaktadır. Proje yöneticilerin duygusal zekâlarının ölçümü için Mayer Salovey Caruso'nun geliştirdiği duygusal zekâ testi (MSCEIT) kullanılmıştır. Liderlik stillerinin belirlenmesi için ise, Bass ve Avolio'nun çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekâ becerileri ile dönüştürücü liderlik arasında birçok bağ bulunmuştur. Duygusal zekâ ve duyguları anlayabilme becerisi ile, dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan telkinle güdüleme arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra,

duygusal zekânın stratejik kullanımının, dönüştürücü liderliğin bileşenleri olan idealleştirilmiş etki/karizma ve bireysel destek ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Son olarak, etkileşimci liderliğin unsurlarından olan istisnalarla yönetim ile serbest bırakıcı liderlik unsurlarının ikisinin de duygusal zekânın bir unsuru olan duyguları anlama ile stratejik duygusal zekâ kullanımı arasında negatif yönde ilişkili oldukları bulunmuştur. Çalışma sonuçları göstermektedir ki, proje yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışları sergilemenin proje performansına büyük katkısı bulunmaktadır ve aynı zamanda duygusal zekâ becerileri de bu dönüştürücü liderlik davranışlarına olumlu katkılarda bulunmaktadır. Yazarlar bu noktada, duygusal zekânın liderlik eğitimi ve geliştirme programlarına uygun bir şekilde dahil edilmesinin faydalı olacağını belirtmektedirler.

1.18. ROSETE VE CIARROCHI’NİN ÇALIŞMALARI (2005)

Rosete ve Ciarrochi (2005), “Emotional Intelligence and Its Relationship To Workplace Performance Outcomes Of Leadership Effectiveness” (Duygusal Zekâ ve Liderlik Etkililiğinin İşyeri Performansı Sonuçlarıyla Olan İlişkisi) adlı makalesinde; duygusal zekâ, kişilik, bilişsel zekâ ve liderlik etkililiği arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Çalışmanın örneklemini kamu hizmetlerinde görevli 41 orta düzey yöneticiler grubu oluşturmaktadır. Duygusal zekânın ölçümü için Mayer Salovey Caruso’nun geliştirdiği duygusal zekâ testi (MSCEIT) kullanılmıştır. Liderlik etkinliğini tespit etmek için ise, performans yönetim sistemi içerisinde yer alan bir yönetici değerlendirme testi kullanılmıştır. Bu test, yöneticilerin bir mali yıl içerisinde sahip oldukları bilgi, beceri ve görgülerinden ziyade, “ne” ve “nasıl” sorularını sorarak görevlerini hangi düzeyde başardıklarını 5’li likert ölçeğine göre cevap arayan bir testtir. Ölçekte yer alan cevaplar çok iyi, iyi, orta, sınırdan ve yetersiz şeklindedir. Performans yönetim sisteminde yer alan bu değerlendirme testi ile yönetici hem üstü hem de astları tarafından stratejik düşünme, hedefleri gerçekleştirme, iyi iş ilişkileri geliştirme, etkili iletişim ile personel geliştirme ve bütünleştirmeye örnek olma konularında değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ ile liderlik etkililiği arasında birçok bağ bulunmuştur. Duygusal zekânın, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmede liderin gösterdiği etkililik ile ilişkili olduğu görülmüştür. Elde edilen

sonuçlar, liderin duyguları algılama ve duyguları anlama becerilerinin birçok temel liderlik davranışlarına etki ettiğini göstermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin organizasyonel hedefleri gerçekleştirmeye daha yatkın oldukları, astları ve üstleri tarafından etkili liderler olarak görüldükleri belirlenmiştir. Performans yönetimi sisteminde yöneticilerin seçimi ve eğitiminde duygusal zekâ becerilerinin değerlendirilmesinin faydalı olacağı sonucuna varılmıştır. Yazarlar, yaptıkları bu çalışmanın örneklem sayısının az olması ve örneklemin tek sektörü temsil etmesi nedeniyle sınırlılıklara sahip olduğunu vurgulamakta ve ileride yapılacak çalışmaların daha kapsamlı olması gerektiğini belirtmektedirler.

BÖLÜM 2

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Psikolojide hiçbir konu insan zekâsı kadar yoğun bir araştırma alanı oluşturmamıştır. Zekâ ve zekâ testleriyle ilgili araştırmalar, insanları salt bilgiye dayanan yetilerle ölçmenin doğru olup olmadığı üzerinde odaklanmaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar IQ'nun hayattaki başarılarla tek başına yeterli olmadığını, duygusal becerilerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ adı altında, gittikçe artan bir ilgiyle bilimsel araştırma verilerinin ışığında geliştirilen bu kavram sadece psikoloji bilimi alanında değil, sosyoloji, ekonomi, işletme gibi farklı alanlarda da dikkat çekmektedir. Mayer ve Salovey (1993: 433) duygusal zekâyı, “bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu” olarak tanımlamaktadırlar. Bu kuramsal yaklaşıma göre duygusal zekâ, duygu ve zekânın birleşimine dikkat çekmektedir (a.g.m.).

Duygusal zekâ kavramını tam olarak anlayabilmek için öncelikle duygu ve zekâ kavramlarını ayrı ayrı ele almak gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle, duygu ve zekâ kavramı ayrı ayrı tanımlanmakta; daha sonra, duygusal zekâ kavramının tanımı ve önemi, tarihsel olarak nasıl bir gelişim süreci izlediği, duygusal zekâ modelleri ile duygusal zekâ modellerinin ölçülmeleri ve duygusal zekâ modellerinin genel olarak incelenmesi yer almaktadır.

2.1. DUYGU KAVRAMI

Duygusal zekâ kavramını tam olarak anlayabilmek için duygu kavramını tanımlamak gerekmektedir. Bir yüzyılı aşkın bir süredir psikologlar ve felsefeciler "duygu"nun ne anlama geldiği konusunda tartışmaktadırlar.

Duygu (emotion) sözcüğünün kökü motere'dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile "e-" ön eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki bu, her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir. Duygu kavramı, heyecanların kaynağından beslenen karmaşık ruh durumudur şeklinde tanımlanmaktadır (Timuçin, 1994: 82).

Psikoloji alanında duygu kavramının zekâ kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram olduğu görülmektedir. Bu tanımların bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Duygu, algısal, deneysel, fiziksel, bilişsel ve diğer değişimleri anlaşılır şekilde ruh hallerine ve hislere dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemidir (Smith ve Lazarus, 1990: 610).

Duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan ne iyi, ne de kötüdürler. Farklılık, üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yapılan faaliyetlerden ortaya çıkmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997: 30–40).

Duygu, bireyin davranışına rehberlik eden ve bireyin hedeflerine varmasına yardım eden tepkidir (Brenner ve Salovey, 1997: 183). Duyguların davranışı başlatan hem de davranışa tepki olan iki işlevi olduğu gözlemlenmektedir. Duygular aracılığıyla uyarıcıların bireyin öznel algı ve yorumlama sistemlerinde nasıl işlendiği de çözümlenebilmektedir.

Duygu, yoğunluk ve sürede değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissinin, bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumudur (Cicirelli, 1996:125). Kendini gerçekleştirme kavramı içinde bireyin kendi potansiyelini tanınması ve gelişme kaydedebilmesi için duygunun kişi tarafından anlaşılması ve ifade edilebilmesi önemlidir. Aynı zamanda iletişimi sağlıklı hale getirebilmek için de duygunun açık ve doğru şekilde iletilmesi ve alıcı kişinin de bunu tanımak konusunda yeterliliğin olması gerekmektedir.

Kültürlerarası incelemelerde altı duygu ifadesi evrensel boyuttadır: Haz, korku, şaşkınlık, iğrenmek, kızgınlık ve üzüntü. Araştırmacıların, insan beyninde özel yerini buldukları duygular sadece korku ve hazdır (Morand, 2001: 23).

Duygu bir olaya karşı verilen, organize olmuş bir aklî tepki olup, içeriğinde fizyolojik, deneyimsel ve bilişsel nitelikler bulunmaktadır (Mayer vd., 1990: 775).

Bu tanımlardan da görüleceği gibi, duygular hakkında farklı yorumlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, duygusal zekâ kavramını tanımlamış olan Mayer ve Salovey'in tanımı, kapsamlı olması ve konunun işlenmesine uygunluğu açısından temel alınmıştır. Yazarlara göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedirler (Mayer vd., 2000: 270).

2.2. ZEKÂ KAVRAMI

Duygusal zekâ kavramının diğer bir bileşeni de zekâ kavramıdır. Zekâ, psikologların üzerinde uzlaşmakta zorluk çektikleri konulardan biridir. “Zekâ, hangi zekâ testi kullanılmakta ise, o testin ölçtüğü şeydir” de denilebilir. Yani zekâ anlayışları oldukça farklıdır (Bacanlı, 2001: 58). Felsefe sözlüğünde ise zekâ kavramı, durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama yetisi, tanıma, birleştirme, ayrıştırma, seçme yetisi olarak tanımlanmıştır (Timuçin, 1994: 262).

Zekânın ölçülmesi konusunda önemli katkıları olan Terman ise, soyut semboller üzerinde düşünebilme yeteneğinin bireyler arasındaki zekâ farklılıklarını ayırabilen en önemli faktör olduğunu ifade etmiştir. Zekâ terimi yıllarca halk arasında ve literatürde farklı anlamlarda kullanıldıktan sonra, ancak yirminci yüzyılın başlarında bugünkü özel anlamı ile kullanılmış ve ilk zekâ testini hazırlayan Binet olmuştur. Bununla beraber birçok psikolog, Binet'ten önce de zekâyı ölçme çabası içinde olmuşlar ve “kalıtsal zekâ” ile “performans zekâ”nın farklı kavramlar olduğu anlaşılmış, bu kavramlar ilk olarak birbirinden ayrılmıştır (Özgüven, 1994: 17).

Zekâ herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Ancak, hangi yeteneklerin genel zekânın bileşenleri olduğu hakkında bazı görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Zeki davranışlar da bir çevreden diğerine farklılaşabilmektedir. Yani bir davranış bir kültürde zeki olarak nitelendirilirken diğerinde böyle değerlendirilmeyebilmektedir.

Günümüzde zekâ bir seri davranış için kullanılan bir nitelik göstericidir ve davranış anlama ve yorumlamada yardımcı olmaktadır. Zekâ teorileri de, zeki davranış teorileridir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 501). Zekâyı bu anlamda daha net tanımlayabilmek için zekâ kuramcılarına göz atmak gerekmektedir. Gerek günlük yaşamda, gerekse iş yaşamında bireylerin değerlendirilmesinde kullanılan başlıca kriter olan zekâ, bu çalışmanın içeriğine ışıktutacağı düşüncesi ile bilişsel ve bilişsel olmayan zekâ çerçevesinde incelenmiştir.

2.2.1. Bilişsel Zekâ

Geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlara bakıldığında, zekâ düşünme süreçleri ve mental yapılar üzerinde yoğunlaşarak açıklanmıştır.

Zekâyı genel bir yetenek olarak algılayan ve zekâ testleri alanında tanınmış bir psikolog olan Terman'a göre zekâ, "soyut düşünmek" yeteneğidir. Yine başka bir tanımda "çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme" şeklinde açıklanmaktadır. Genel olarak "dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama" diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekâyı tanımlamaktadır (Oleron, 1994: 5).

Sternberg, zekâyı "çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli zihinsel yeteneklerdir" şeklinde tanımlamıştır (Atkinson ve Hilgard, 1995: 501). Bu tanıma göre zekâ, çevreye sadece tepkisel (reactive) değil, fakat aynı zamanda onu biçimlendirmede etkilisel (active) dir. Bireyin çevreye uyumu her ne kadar önemli ise de bireyin, çevreyi seçmesi ve şekillendirmesi de o kadar önemlidir. Yaratıcı ve pratik zekâyı sahip birçok kişi, kendilerinin yanı sıra çevresindekiler üzerinde de kalıcı etkiler yapabilen ve sadece kendileri için değil fakat diğer kişiler için de çevreyi değiştiren kişilerdir. Mozart, Einstein, Churchill, Picasso gibileri düşünüldüğünde, etkilerinin sadece tarih kitaplarında olmadığı, aileleri, arkadaşları ve çevrelerindeki diğer bireyler üzerinde de etkileri oldukları açık bir şekilde görülmektedir (Sternberg, 1997: 1030).

IQ ile geleneksel biçimde ölçülmekte olan bilişsel zekâ, bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçmektedir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 500–504). Zekâ testlerinin çoğunluğu psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığından, psikolojik açıdan sağlıklı insanların

incelenmesindeki güvenilirlikleri tartışmalıdır. Diğer önemli bir nokta ise, zekânın tanımını yaparken göz önünde bulundurulmuş kültür kavramına dayanmaktadır. Değişik kültürel altyapılardan gelen insanlar, aynı IQ testini aynı şekilde algılayamamaktadırlar. En temel sorun ise, zekâ testlerinin kişinin yaşamdaki performansının tahmin edilebilmesi için yetersiz kalmalarıdır (Goleman, 1998: 11–12). IQ ile ölçülemeyen zekâ türleri üzerinde çalışan araştırmacılar etkin liderlerin, organizasyonlardaki sözlü olmayan duygusal etkileşimlerden kaynaklanan bilgileri çok iyi fark edebildiklerini; bunun organizasyonel başarı için çok önemli olduğunu ve etkin liderlerin bu yeteneğinin zekâyı ölçen geleneksel psikolojik testlerle ölçülemeyeceğini ifade etmektedirler (Hooijberg ve Hunt, 1997: 377).

Araştırmacılar, bu noktada IQ'ları eşit düzeyde yüksek olan kişilerin iş yaşamlarında aynı derecede başarılı olamamalarının nedenlerinden yola çıkarak, başarının sırrını belirlemeye çalışırken, bireyin psikolojik ve sosyolojik özelliklerinden kaynaklanan yetenek, kabiliyet ve yeterlilik gibi kavramları sistematik olarak yeniden gündeme getirmişlerdir. Çok geçmeden, başarının anahtar belirleyicisinin her zaman ve sadece bilişsel zekâ olmadığı açığa çıkartılmıştır. Bütün bu bahsedilen sorunların ışığında, 20. yüzyıl boyunca psikologlar alternatif zekâ modelleri geliştirmişlerdir. Bu modelleri oluştururken amaçları, bahsedilen temel sorunların etkilerini azaltmak ve zekânın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemek olmuştur.

2.2.2. Bilişsel Olmayan Zekâ

Bilişsel süreçlere dayalı kuramlar kişinin duygusal yönlerini ihmal ettiği düşüncesi ile eleştirilmektedir. Bilişsel süreçler düşünme, mantık yürütme, sorun çözme, karar verme, algılama, kavramlaştırma, yargıya varma gibi yeteneklerle tanımlanmaktadır. Bu süreçlerin varolabilmesi, bilişsel yeteneklere bağlıdır (Atkinson ve Hilgard, 1995: 501–504). Ancak, duyguların bu süreçler üzerindeki etkisi görmezden gelinmemesi gerektiği, bu süreçlerin etkinliğinin duygusal yeteneklerin tamlığına bağlı olduğu ifade edilmektedir..

Edward Thorndike'in “Sosyal Zekâ” adını taşıyan çalışmasının 1920 yılında yayınlamasıyla, 20. yüzyıldaki bu doğrultuda araştırmalar da başlamıştır. Bilişsel olmayan zekâ ile ilgili bu çalışmaların çoğu, sosyal davranışlardaki yeterliliklerin tanımlanması ve

değerlendirilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Edgar Poll, çocukların sosyal zekâ davranışlarını ölçmek için ölçek geliştiren ilk kişidir (Bar-On, 2005: 1). Muhtemelen Thorndike ve Doll’dan etkilenen David Wechsler’in genel zekâ tanımı, belkide en kapsamlı tanımlardan biridir ve ayrıca bu tanım, bilişsel zekâyı ilave olarak diğer zekâ şekillerinin de düşünülmesini sağlamıştır. Weschler, zekâ kavramını bireyin bilinçli hareket etmesi, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin bir şekilde ilişki kurabilmesi için sahip olduğu toplam kapasite olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamlı tanımın içerisinde bilişsel zekânın yanı sıra, bilişsel olmayan (duygusal, kişisel, toplumsal) zekâ kavramını da görmek mümkündür. David Weschler’in bilişsel olmayan zekâ üzerine yaptığı bu çalışma, zekânın “sosyal zekâ bölümü” düşüncesine dayanmaktadır (a.g.e.). Weschler (1943: 103) bilişsel olmayan zekânın önemine ilişkin düşüncelerini şöyle açıklamaktadır: “Temel soru etkin ve teşvik edici yetenekleri olan bilişsel olmayan zekânın, genel zekânın faktörleri olarak kabul edilip edilmeyeceğidir. Bu çalışmanın amacı, bu tür faktörlerin sadece kabul edilmesi değil, aynı zamanda gerekliliğinin vurgulanmasıdır. Ben bilişsel kısmın yanı sıra, zeki davranışları ortaya çıkaran, kesin belirlenmiş bilişsel olmayan faktörlerinde önemini vurguladım. Gözlemlerimiz ve çalışmalarımız doğru ise, bundan sonra bilişsel olmayan zekâ faktörlerini içine almayan testlerle toplam zekâyı ölçmeyi beklememeliyiz.”

Thorndike, Poll ve Weschler gibi bilim adamlarının zekânın bilişsel olmayan kısımları ile ilgili bu öncü çalışmalarından sonra, ne yazık ki, 1983 yılında Howard Gardner’in “çoklu zekâ” kuramı hakkında yazmasına kadar bir çalışma olmamıştır (Cherniss, 2000: 3). Gardner, zekâ türlerinin yıllar boyunca insanların yaşadıkları çevreye tepkisi olarak geliştiği, evrimsel geçmişin bilişsel bir kaydını oluşturduğunu belirtmektedir. Gardner’e göre zeki olmanın ne anlama geldiği, artık psikologların tekelinden çıkarak derin felsefi, biyolojik, fiziksel ve matematiksel bilgiye dayanmaya gerek duyan bir soruya dönüşebilmektedir (Gardner, 2003: 1–14).

Gardner çoklu zekâ kuramında farklı sekiz zekâ tanımlamıştır (a.g.e.: 12): Mantıksal-Matematiksel Zekâ, Görsel Zekâ, Kinestetik Zekâ, Müzik Zekâsı, Doğaya Dönük Zekâ, Sosyal Zekâ, İçsel Zekâ, Sözel Zekâ. Gardner, sosyal zekânın, insan ilişkilerini, başka

kişilerle ortak çalışmaları, diğer insanları tanıma ve onlardan bir şeyler öğrenme konularını kapsadığını belirtmektedir.

Bilişsel olmayan zekâ, zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait boyutlarını göstermektedir ki, bu boyutlar günlük yaşamın fonksiyonları için zekânın bilişsel yönünden çok daha fazla önemlidir.

Zekâyı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan yaklaşımlar, özellikle IQ gibi zekâ testleri anlayışları, insan zekâsını ölçebilmek için tam yeterli olamamıştır. Bu yüzden, alternatif zekâ kuramları geliştirilerek zekânın ölçülemeyen boyutları da incelenmeye çalışılmıştır. Bilişsel olmayan zekâ unsurlarını da içeren alternatif zekâ kuramlarının ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekleri içermeleridir. Bu alternatif kuramlar zaman içinde duygusal zekâ kuramının oluşmasına öncülük etmişlerdir. Duygusal zekâ, alternatif zekâ kuramlardan farklı olarak duygulara dayanan yetenekleri açıkça ifade ederek bunların bilişsel süreçleri de etkilediğini ortaya koyabilmiştir.

2.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN TARİHİ VE GELİŞİMİ

Zekâ ve duyguların karşıt iki kavram olduğu konusundaki yaygın inanişâ rağmen, duygular 1920'lerin başından itibaren zekâ literatürüne dahil edilmişlerdir (Mayer ve Salovey, 1997: 4; Mayer vd., 2000: 396). Duygular ve zekâ birbirine zıt kavramlar olarak görüldüğünden, duygularını ifade eden bireyler genellikle zayıf kabul edilmişlerdir (Mayer ve Salovey, 1997: 5; Mayer vd., 2000: 397; Salovey ve Mayer, 1990: 186). Aslında, duygusal ifadelerle uğraşanların zihinsel olarak hasta olduğu düşünülmüş ve duygusallıklarını bastırmaları için terapiye tabi tutulmaya zorlanmışlardır (Mayer vd., 2000: 397). 1960'ların başlarından itibaren, bazı araştırmacılar duyguların bir kişinin düşüncesine ve hareketlerine kılavuzluk yapabileceği ve kişinin dikkatini problem çözme üzerinde yoğunlaştırabileceği konusunda fikir birliğine varmışlardır (Mayer ve Salovey, 1997: 6; Mayer vd., 2000: 396).

Duygusal zekâ alanında çalışan birçok ünlü araştırmacı, duygusal zekâ yapısını sosyal zekâ olarak adlandırılan zekâ yapısıyla karşılaştırmışlardır. Bazı çalışmalarda, bu zekânın iki türü birbiriyle yer değiştirebilecek şekilde kullanılmıştır. Ayrıca, duygusal zekâ, sosyal

zekânın bir türü olarak da yer almıştır (Mayer ve Salovey, 1993: 433; Mayer vd., 2000: 399; Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Thorndike, sosyal zekâ kavramını ortaya atan ilk kişi olup (Arıcıoğlu, 2002: 27) zekâyı üç bölüme ayırmıştır: Soyut zekâ (örneğin; düşünceleri yönetme ve anlama), mekanik zekâ (örneğin; somut cisimleri yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (örneğin; insanları yönetme ve anlama). Sosyal zekâ, sosyal olaylarda kendisinin ve başkalarının davranışlarıyla ilgili bilginin başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bireyin kendisinin ve başkalarının davranışlarını algılama yeteneğini ifade etmektedir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 502). Sosyal zekâ, uygun hareket etmek için sosyal durumlara uyum ve sosyal bilginin kullanımını gerektirmektedir (Mayer ve Salovey, 1993: 435). Bazı araştırmacılar, sosyal zekâdan sosyal kurallar bilgisine sahip olma ve başkalarıyla iyi geçinme yeteneğine sahip olma olarak da bahsetmişlerdir (Day vd., 2002: 11).

Yeni bir zekâyı tanımlarken gerekli olan bir adım, onun hâlihazırdaki mevcut zekâ türlerinden farklı olup olmadığına karar vermektir (Mayer vd., 2000: 399). Sosyal zekâ, diğer zekâ çeşitlerinden kolayca ayırt edilebilir olmaması yüzünden birçok eleştiriye uğramıştır. Bunun bir nedeni de, sosyal zekânın tanımının çok geniş olmasıdır. Üstelik sosyal zekâ yapısını ölçmeye yönelik çok az girişimlerde bulunulmuştur ve bu çabaların birçoğunun başarısızlığı ispatlanmıştır. Çoğu araştırmacı, bu kavramı kesin olarak tanımlama ve ölçmedeki yetersizlik yüzünden, sosyal zekâ çalışmasının gerekli olmadığını hissetmiştir (Mayer ve Salovey, 1997: 7).

Mayer ve Salovey (1997: 8) duygusal zekâ yapısının sosyal zekâ yapısı gibi aynı problemlerle karşı karşıya kalmayacağını ileri sürmüşlerdir. Duygusal zekâ, sosyal zekâ yapısına özgü sosyal, politik veya fiili yönlerden çok duygusal problemleri çözme üzerine odaklanmaktadır (Mayer ve Geher, 1996: 90; Mayer vd., 2000: 413). Duygusal zekâ, Gardner'ın çoklu zekâ teorisinde tanımlandığı üzere, kişilerarası ve kişiler içi zekâlara da benzemektedir (Mayer ve Geher, 1996: 91; Mayer ve Salovey, 1993: 433–434). Gardner, kişilerarası zekâyı başkalarını anlama yeteneği olarak tanımlamış ve kişiler içi zekâyı da kendi kendini anlama yeteneği olarak tanımlamıştır (Atkinson ve Hilgard, 1995: 507).

Duygusal zekâ yapısının gelişimine yol gösteren teori, duyguların motivasyon ve bilişle beraber gerekli zihinsel faaliyetlerden biri olduğu fikrinden gelmektedir (Mayer ve Salovey, 1993: 439; Mayer vd., 2000: 399). Duygular, değişen şartlara karşı oluşturulan tepkilerdeki sinyaller gibi vazife görmektedirler (örneğin; bir tehdide karşı tepki korku veya kızgınlık olabilmektedir). Aslında, duyguların durumsal olaylara karşı davranışsal tepkiler üzerinde etkileri bulunmaktadır. Duygusal zekâ, duygular ve bilişler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; ruh hali, bir bireyin düşüncesini pozitif veya negatif olarak etkileyebilmekte ve ruh halinin etkili karar verme üzerindeki etkisini inceleyen önemli birçok araştırma bulunmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler duygularını zeki düşünce ile uğraşmada kullanmakta ve duyguları hakkında zekice düşünme yeteneğine sahip olabilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1995: 199; Mayer ve Salovey, 1997: 5; Mayer vd., 2000: 406).

1990'lerde duygusal zekâ popülerite ve akademik ilgi kazanmıştır. Bu zaman esnasında, iş ve genel hayatta başarıyı önceden tahmin etmede duygusal zekâ yeteneğine sahip olma hakkında cüretkâr iddialar ortaya atılmıştır. Bununla birlikte, bu iddiaların çoğu deneysel kanıtlardan uzak ve anlatılan hikâyelere dayanmaktadır (Antonakis, 2003: 357; Daus, 2003: 3). Duygusal zekâ kavramı ilk olarak Mayer, Salovey ve DiPaolo (1990: 772) ile Salovey ve Mayer (1990: 185) tarafından kullanılmıştır. Duygusal zekânın popüleritesi, akademik çalışmaların sonucu değil, Daniel Goleman'ın "Duygusal Zekâ" adlı kitabının (Goleman, 1995) yayınlanmasının ve iş hayatında duygusal zekâyı inceleyen başarılı kitabının (Goleman, 1998) bir sonucudur. 1997'de, diğer bir araştırmacı Reuven Bar-On kendini rapor etme testiyle duygusal zekâyı ölçen ilk yayını tanıtmıştır. Bar-On duygusal zekânın popülerite kazanmasına da katkıda bulunmuştur.

Son on beş yılda duygusal zekâ yapısını tanımlamak ve ölçmek için çok çaba sarf edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmacılar duygusal zekâyı ölçme ve tanımlama üzerinde bir fikir birliğine ulaşamamışlardır (Mayer vd., 2000: 399–400).

2.4. DUYGUSAL ZEKÂNIN TANIMI

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda insan davranışlarının açıklanmasında araştırmacıların ilgisinin yoğun bir şekilde odaklandığı bir kavramdır. İngilizce’de “Emotional Intelligence - EI” veya “Emotional Quotient - EQ” olarak tanımlanan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ - DZ” olarak çevrilen yeni zekâ kavramı; hem duygu, hem de zekâ konusunda geçmişte, bugün ve gelecekte yapılmış, yapılmakta olan ve yapılacak araştırmaları gündeme getirmiştir.

Duygusal zekâ modelini oluşturan Mayer ve Salovey’in tanımına göre; “Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur” (Mayer ve Salovey, 1993: 433). Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ modelinde duygusal zekâ; duyguyu algılamak ve ifade etmek, duyguyu düşünceyle kaynaştırmak, duyguyu anlamak ve analiz etmek ile duyguları kontrol etmek yetenekleri ile açıklanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997: 11).

“Duygusal Zekâ ” adlı kitabıyla dikkat çeken Daniel Goleman (1995: 51) duygusal zekâyı, “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme” olarak tanımlamaktadır. Goleman duygusal zekâyı tanımlarken, bireyin kendini motive edebilmesi, duygularını kontrol altında tutabilmesi ve empati yeteneklerinin altını çizmektedir.

Reuven Bar-On duygusal zekâyı, “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamaktadır (Bar-On, 2005: 3).

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır (1997: 12) : “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Cooper ve

Sawaf'ın duygusal zekâ tanımı, zekâyı organizasyon içindeki etkiler açısından incelenmesini içermektedir. Özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir.

Duygusal zekânın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en derin duygularını sezineleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi yetenekleri, öğrenilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir ve bu beceriler sayesinde birey yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Bilim adamları duygusal zekânın IQ gibi kader olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekânın önemini bir kat daha artırmaktadır.

2.5. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Duygusal zekâ kavramının çok farklı tanımlanması ve dolayısıyla kullanımı bulunmaktadır. Duygusal zekâ tanımları veya modelleri, yetenek tabanlı (ability based) veya yeteneklerin ve kişisel özelliklerin karışımı (mixed) olmaya eğilimlidirler. Yetenek tabanlı model duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan zekâ türü olarak ifade etmektedir. Ters olarak, karma duygusal zekâ modeli yetenek faktörleri ve kişisel özellikleri birbirine bağlamaktadır (Mayer vd., 2000: 401).

Tablo 2.1'de bu modellerin temel boyutları, bu boyutların altındaki yetenekler ve beceriler görülmektedir. Mayer ve Salovey'in oluşturduğu model yetenek tabanlı (ability based) duygusal zekâ modeli; Bar-On'un, Goleman'ın, Cooper ve Sawaf'ın oluşturdukları modeller ise duygusal zekânın karma (mixed) modellerini oluşturmaktadır.

Tablo 2.1: Duygusal Zekâ Modelleri *

Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
Tanım “..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir.” Temel Boyutları 1. Duyguların Algılanması ve İfade Edilmesi • Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp ifade etmesi. • Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp ifade etmesi. 2. Duyguyu Düşünceye Kaynaştırmak • Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar. • Duygular yargıya ve hafızaya yardım ederler.	Tanım “..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizinidir.” Temel Boyutları 1. Kişisel Beceriler • Duygusal benlik bilinci. • Kendine güven. • Kendine saygı. • Kendini gerçekleştirme. • Bağımsızlık 2. Kişilerarası Beceriler • Empati. • Bireyler arası ilişkiler. • Sosyal sorumluluk 3. Uyumluluk Boyutu • Problem çözme. • Gerçeklik. • Esneklik.	Tanım “..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.” Temel Boyutları 1. Kişisel Yeterlilik • Özbilinç (Duygusal bilinç, Özdeğerlendirme, Özgüven) • Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.) • Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik.) 2. Sosyal Yeterlilik • Empati (Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç.)	Tanım “..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Temel Boyutları 1. Duyguları Öğrenmek • Duygusal dürüstlük. • Duygusal enerji. • Duygusal geribildirim. • Pratik sezgi. 2. Duygusal Zindelik • Öz varlık. • Güven Çemberi. • Yapıcı hoşnutsuzluk. • Esneklik ve yenileme. 3. Duygusal Derinlik • Özgün potansiyel ve amaç. • Adanmışlık. • Dürüstlüğü yaşamak. • Yetki olmadan etki.

Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
3. Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek • Kompleks ve anlık duygu ve hisler dahil her duyguyu isimlendirmek yeteneği. • Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği 4. Duyguyu Kontrol Etmek • Duygulara karşı açık olma yeteneği. • Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin şekilde denetleme ve düzenleme yeteneği. Model Türü Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	4. Stresle Başa Çıkma Boyutu • Stres toleransı. • Dürtü kontrolü. 5. Genel Ruh Durumu • Mutluluk. • İyimserlik. Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli	• Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri.) Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli	4. Duygusal Simya • Sezgisel akış. • Düşünsel zaman değişimi. • Fırsatı sezinlemek. • Geleceği yaratmak. Model Türü Karma Duygusal Zekâ Modeli

* Mayer, Salovey ve Caruso (2000), sayfa 401'den uyarlanmıştır.

Yetenek tabanlı model ile karma model karşılaştırıldığında temelde çıkış noktaları aynıdır. Fakat karma duygusal zekâ modelleri yetenek tabanlı modellerden oldukça farklıdır. Her şeyden önce bu karma modeller bir duygusal zekâ modeli önermektedirler. Her ne kadar bu modeller içerisinde duygusal zekâ kavramının zihinsel becerileri bulunsun da, kişilik özelliklerini tanımlayan unsurları da vardır (Mayer vd., 2000: 402). Bu nedenle, duygusal zekâ kavramını zihinsel beceriler kavramı sınırları içinde ele almak ve diğer kişilik özelliklerinden ayrı tutmak daha yararlı olacaktır. Böylelikle, yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin önerdiği temel boyutlarının bireyin davranışlarına ve hayattaki başarısına olan katkısının analiz edilmesi daha mümkün olacaktır.

Bu çalışma, yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinde ele alınan duygusal becerilerin sınırları içinde yapılmıştır. Yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinde ele alınan beceri ve yeterliliklerin organizasyon yaşamındaki başarının belirlenmesi ve organizasyonel ilişkileri anlamlandırması açısından daha yararlı olacağı ve bu modelin çalışmaya zenginlik katacağı düşünülmüştür.

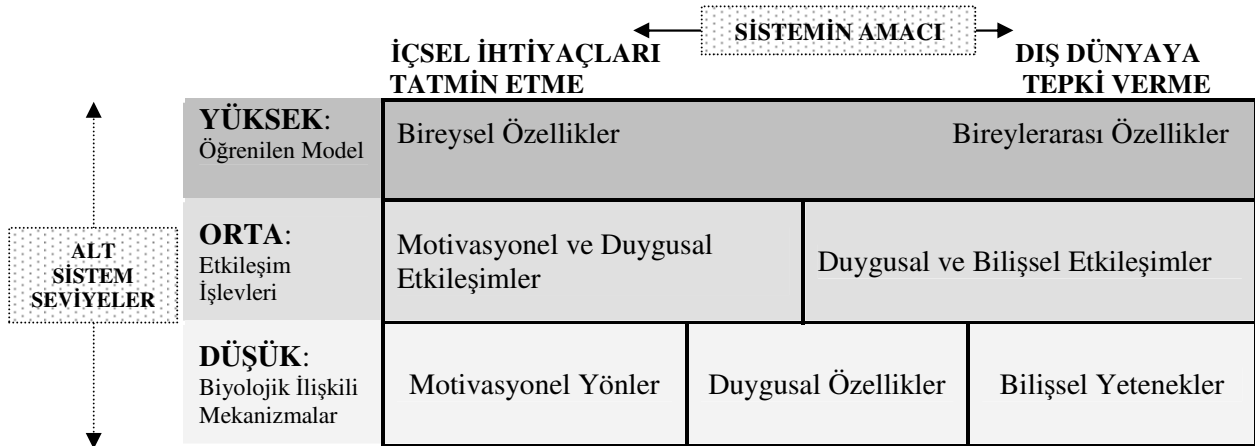
2.5.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Başlangıçta, Mayer, Salovey ve çalışma arkadaşları oluşturdukları duygusal zekâ kavramlarına bazı kişisel özellikleri dahil etmişlerdir. En son modellerinde, kişisel özelliklerden uzaklaşarak duygusal bilgiyi işleme ile ilgili zihinsel yetenekler üzerinde odaklanan daha spesifik bir modele doğru gitmişlerdir. Buna ek olarak, bireysel yeteneklerle duygusal zekâyı tanımlamadan –örneğin; duygusal anlama gibi- daha anlaşılır birçok duygusal yeteneği birleştiren yetenek tabanlı tanımlara doğru bir değişim olmuştur (Mayer vd., 2000: 268).

Mayer ve Salovey (1997: 5) duygusal zekâyı “duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği” olarak tanımlamışlardır.

Duygusal zekâ bir yetenek olarak duyguların ve zekânın karşılıklı değiş tokuşunu gerektirmektedir. Duygusal zekâyâ sahip bireyler kendi duygularını daha iyi anlayıp tanıyabilmekte ve duygusal zekâ düzeyi düşük bireylerden daha hızlı bir şekilde iyi bir ruh haline dönebilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1993: 437; Mayer ve Salovey, 1995: 199). Bu model, duygusal zekânın bir zekâ türü olarak kapsadığı kriterleri sağlamaktadır. Bu kriterler şunları göstermektedir : (1) Duygusal zekânın ölçümü doğru ve yanlış cevapları içermektedir; (2) Duygusal zekâ diğer zihinsel yetenekler ile doğrudan ilişkilidir (örneğin; sözel zekâ); ve (3) Duygusal zekâ geliştirilebilir ve yaş ve tecrübe ile kazanılabilir (Mayer vd., 2004: 209). Araştırmacılar, sadece son zamanlarda bu önermeleri test etmeye ve değerlendirmeye başlamışlardır (Mayer vd., 2000: 268).

Mayer ve Salovey (1997: 10–11) duygusal zekâyı, basit süreçlerden (duygusal algılama ve duygusal kolaylaştırma/bütünleşme vs.) daha karmaşık süreçlere (duygusal anlama ve duygusal yönetim vs.) olacak şekilde dört bölümde düzenlemişlerdir. Duyguları algılamaktan, duyguların yönetime kadar dört bölümde düzenlenen duygusal zekâ becerileri, bireyin kişiliğinin bünyesinde bulunan psikolojik alt sistemleri ile bütünleşmiş bir şekilde bir seviyeyi işaret etmektedir (Mayer vd., 2004: 199).



Şekil 2.1: Kişilik ve Temel Alt Sistemleri

Kaynak : Mayer vd., 2004: 199

Şekil 2.1’de kişilik bileşenleri, düşük düzeyden yüksek düzeye kadar hiyerarşik bir biçimde gösterilmiştir. Düşük düzeydeki bileşenler genellikle motivasyonel, duygusal ve bilişsel gruplar dahilinde gözükmektedirler. Örneğin, yeme içgüdüğü motivasyoneldir. Duygusal zekâ gibi orta düzeyde yer alan bileşenler, düşük düzeydeki gruplarla -örneğin; duygusal özellikler, bilişsel yetenekler gibi- etkileşim içerisinde. Yüksek düzeydeki bileşenler ise alt seviyede yer alan bileşenlerin daha karmaşık işlenmiş haliyle kişilik ve sosyalleşme olarak yansımasıdır.

Bu nedenle, dört bölümlü olarak düzenlenen Mayer ve Salovey’in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin birinci bölümü (Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade etme) ile ikinci bölümü (Duyguların Kullanımı) göreceli olarak duygu sisteminin gizli bilgi işleme alanlarıdır. Diğer bölümler ise bireyin planları, hedefleri ve kişiliği ile bütünleştirilmelidir (Mayer vd., 2004: 199).

Her bir bölüm erken yaşta gelişen yeteneklerden daha sonraki yaşlarda gelişen yeteneklere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin bu yetenekleri duygusal zekâsı daha düşük düzeyde olan bireylerden daha hızlı geliştirmesi beklenmektedir. Bu duygusal yetenekler birbirleriyle doğrudan ilişkili olma eğilimi içersisindedirler (Mayer vd., 2000: 288). Dört bölüm ve ilgili yetenekleri Tablo 2.2’dir.

Yetenek, duygusal zekânın kullanılmasında önemli bir ölçek olup, Mayer ve Salovey’in de ısrarla üzerinde durdukları bir kavramdır. Mayer ve Salovey’in sunduğu kavramsal iskelete göre oluşturulan yapı, psikolojik tabanlı süreçlerden daha karmaşık olarak ele alınmaktadır.

Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamaktadır. İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekâyı yansıtmaktadır. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamada ve analiz etmede rol oynamakta, duygusal zekânın en karmaşık seviyesinde ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için duyguları düzenlemektedir (Arıcıoğlu, 2002: 28).

Tablo 2.2: Mayer ve Salovey’in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	• Kendi duygularını anlama ve ifade etme. • Başkaların duygularını anlama ve ifade etme. • Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi. • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. • Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. • Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. • Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. • Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların kombinasyonunu anlamak. • Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak. • Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek. • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997: 11.

Aşağıda, Mayer ve Salovey’in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini oluşturan dört temel yeteneğe ayrıntılı olarak değinilecektir.

2.5.1.1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme

Duygusal algılama Mayer ve Salovey (1997: 11)’in modelinde en düşük düzeydir. Duygusal algılama, bireyler duygularını etkili bir şekilde tanımlayabildikleri zaman meydana gelmektedir. Kendisinin, başkalarının ve objelerin (resim veya anlatılan bir hikâyedeki duygu gibi) taşıdığı duyguları tanımlayabilme duyguları algılayabilmenin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu modelin içinde yer alan sonraki bölümlerde gerekli bir

basamaktır (Davis, 2004: 14–22). Duygusal algılama ile ilgili diğer yetenek grubu, duygunun ve duygulardan ortaya çıkan ihtiyaçların tam olarak ifade edilmesidir. Aslında, duygusal algılama yüz ifadelerindeki, objelerdeki, hikâyelerdeki duyguları ve içerdiklerini tam olarak algılamayı gerektirmektedir. Duygusal algılama yeteneği önemlidir, çünkü bir birey duygularını tam ve doğru olarak yorumlayabilirse duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki vermede daha hazırlıklı olabilmektedir (Lopez vd., 2003: 25). Duyguların değerlendirilmesi duygusal bilginin karar vermede ve/veya karar oluşturmada kullanılmasına yol açacaktır. Duygusal bilgiyi ifade etme ve değerlendirme yeteneği, yüz ifadeleri gibi sözlü olmayan ipuçlarını anlamayı da gerektirmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 12). Alexthymia hastalığından muzdarip olanlar gibi, bazı bireyler duyguları ifade etme ve değerlendirmede güçlük çekmeye eğilimlidirler. Alexthymia hastalığının, duygusal zekâ ölçümlerinde negatif etki yarattığı bulunmuştur (Muller; 2000: 1–4). Duygularını ifade etme ve değerlendirme yeteneğine sahip bireyler daha empatik olma eğilimindedirler. Duyguları algılama ve tanımlama yeteneği, iş görüşmelerinde, aile üyeleri ve çalışma arkadaşları ile etkileşim gibi sosyal ilişkilerde başarıyı artıracak şekilde yol göstermektedir (Lopez vd., 2003: 25).

2.5.1.2. Duyguların Kullanımı

Bu düzey, duygunun nasıl kullanıldığını ve düşünme süreci veya problem çözmeye yardım etmek için bilişe nasıl etki ettiğini içermektedir. Duygular düşünmeye öncülük edecek mekanizmalar gibi davranabilmekte veya düşünme sürecini engelleyebilmektedir. Örneğin; iyi bir ruh hali içerisinde olan bir kişi, verilen bir durum karşısında daha iyimser davranırken, kötü bir ruh hali içerisinde olan kişi kötümser davranmaktadır (Davis, 2004: 91). Bu, bireyin verilen bir durumla ilgili birçok bakış açısını kişisel düşünmekle sonuçlandırmasıdır. Duygusal zekânın önemi, bireyin dikkatini problem çözme olayına yönelttiği zaman ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, verilen bir durumda birinin ne hissedebileceğini tahmin etmek, duyguların kullanımı bölümünde yetenekli olan birinin özelliği olabilmektedir. Bu bireyler muhtemel durumlarla ilgili duyguları önceden tahmin edebilmekte veya ilgili duyguyu üretebilmektedirler (Mayer ve Salovey, 1997: 12).

2.5.1.3. Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme

Duygusal anlama, duyguları anlama ve duygusal bilgiyle muhakeme etme yeteneğine dayanmaktadır. Örneğin; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler farklı duyguları ayırt etme ve farklı durumlardan ortaya çıkacak duyguları anlayabilme yeteneğine sahiptirler (sevdiğimiz birini kaybettiğimizde hissedilen üzüntü duygusu gibi). Ayrıca, birbirine zıt duyguların aynı anda hissedilmesinin anlaşılması ve kavranması duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir. Bu bireyler değişik duyguların kombinasyonlarını anlama yeteneğine sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997: 12). Buna ilave olarak, değişik şartlara bağlı olarak duygusal gelişmelerin oluşabileceğini anlamak, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir (örneğin, mutluluk üzüntüye dönüşebilir). Bundan başka, yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip bireyler, gelecekte muhtemel olayların faydasını ve zararını daha iyi kavramaktadırlar (Davis, 2004: 36–37). Genel ruh halini ve buna bağlı olarak duyguları anlayabilmek, ileri düzeyde duygusal zekâyâ sahip bireylerin özelliklerinden biridir.

2.5.1.4. Duyguları Düzenleme ve Yönetme

Kendinin ve başkalarının duygularını yönetme veya kontrol etme, yetenek-tabanlı modelin en gelişmiş duygusal yeteneğidir. Düşmanca bir hareketten sonra bile sakin olma davranışına sahip olma yeteneği, duygusal yönetimin bir örneğidir (Mayer vd., 2000: 399–400). Duygusal yönetim, çeşitli duygusal problemlere karşı çeşitli alternatifleri üretmek bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Kişinin duygularını davranışlarından ayırt etme yeteneği de, duygusal yönetim konusunda becerikli kişilerin bir özelliğidir. Duygularını yönetmede başarılı olan kişiler, ayrıca, olabilecek davranışlar üzerindeki etkileri anlamak için kendi duygularını ve ruh hallerini iyice düşünebilmektedirler. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, ayrıca, olumsuz duyguların etkilerini kontrol ederek ve olumlu duyguları geliştirerek başkalarının duygularını kontrol etme yeteneğine de sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997: 14).

2.5.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın karma modelleri zihinsel yetenekler ile kişilik özelliklerini birleştirmektedir ve yetenek-tabanlı modelden oldukça farklıdır.

Goleman (1998: 394) duygusal zekânın beş boyuttan oluştuğundan bahsetmektedir: Özbilinç (içinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak), kendine çekidüzen verme (duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak), motivasyon (bireyi hedeflerine yönlerecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmasına ve gelişmek için çaba harcamasına, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmesine yardımcı olacak en derindeki tercihleri kullanmak), empati (insanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek) ve sosyal beceriler (ilişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak).

Goleman (1998: 393) duygusal zekâyı, “kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi” olarak görmektedir.

Goleman, “Duygusal Zekâ” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı kitaplarıyla, duygusal zekâ yeteneğinin hayatta ve işteki başarıya etkili olduğunu öngören fikre ilişkin iddiaları ortaya atan ilk kişidir. Goleman’ın duygusal zekâyı ilgili görüşü, bilimsel bir çalışmaya ve dolayısıyla kanıta dayanmamaktadır ve hayattaki başarıların tümünde duygusal zekâyı temel alma düşüncesi de eleştiri almıştır (Antonakis, 2003: 355–361). Goleman’ın tanımladığı duygusal zekânın bu beş özelliği, Tablo 2.3’te gösterilmektedir.

Tablo 2.3: Goleman’ın Karma Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Özbilinç	• İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak. • Kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak.
Bölüm 2: Kendine çekidüzen verme	• Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek. • Vicdanlı olmak. • Hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek • Duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak.
Bölüm 3: Motivasyon	Bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmak.
Bölüm 4 : Empati	• İnsanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek. • Çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek.
Bölüm 5 : Sosyal Beceriler	• İlişkilerde duyguları iyi idare etmek. • Sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak. • Pürüzsüz etkileşim içinde olmak. • Bu becerileri ikna ve liderlik etmek. • Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak. • İşbirliği ve ekip çalışması için kullanmak.

Kaynak: Goleman, 1998: 394’ten uyarlanmıştır.

Bar-On’un duygusal zekâ modeli daha fazla destek görmüştür (Acar, 2001: 55). Bar-On (1997:14), duygusal zekâyı “bilişsel olmayan yeteneklerin düzeni, yeterlilik (kifayet), dışsal baskı ve isteklerle mücadele etmede başarılı olma yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Bar-On’un ilgili yazını gözden geçirildiğinde, hayattaki başarıya katkıda bulunan beş alan belirlediği görülmektedir (Mayer vd., 2000: 401): *Kişisel (intrapersonel) işlev, kişilerarası yetenek, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali*. Kişisel işlev, bir kişinin duygularını, hislerini ve düşüncelerini anlama ve farkında olma yeteneğidir. Başkalarının duygu ve hislerini anlama ve farkında olma ise kuvvetli kişilerarası yeteneği olan bireylerin özelliğidir. Uyumluluk, değişen şartlarla birlikte esnek olabilme ve duyguları değiştirebilme yeteneğidir. Birey stresle mücadele edebiliyor ve duygularını kontrol

edebiliyorsa stres yönetimiyle başarıyla uğraşıyor demektir (Bar-On, 2005: 18–19). Genel ruh hali, olumlu duyguları ifade etme ve hissetme ile iyimser olma yeteneğidir. Bar-On'un tanımladığı duygusal zekânın bu beş özelliği, Tablo 2.4'de gösterilmektedir.

Tablo 2.4: Bar-On'un Karma Duygusal Zekâ Modeli

Özellikler	Açıklama
Bölüm 1: Kişisel İşlev	Duygularını, hislerini ve düşüncelerini anlamak ve farkında olmak. • Duygusal farkında olmak- kendi duygularını anlamak, tanımak. • Kendini ifade etmek – duyguları, düşünceleri ve inançları açıkça ifade etmek. • Öz saygı – kendinin farkında olmak ve saygı duymak. • Kendini gerçekleştirmek - yapabileceklerini gerçekleştirmek ve hoşlandığı aktivitelerle meşgul olmak. • Bağımsızlık- hareketlerde ve düşüncede kendini idare etmek ve yönetmek.
Bölüm 2: Kişilerarası Yetenek	Başkalarının duygu ve hislerini anlamak ve farkında olmak. • Empati – başkalarının duygularının farkında olmak ve anlamak • Kişilerarası İlişkiler – yakınlığı gösteren karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurmak. • Sosyal sorumluluk – ait olduğu grubun iyiliği için yapıcı davranışlarla katkıda bulunan, işbirlikçi, bir grup üyesi olduğunu göstermek.
Bölüm 3: Uyumluluk	Esnek olabilmek ve değişen şartlarla birlikte duygularını değiştirebilmek. • Problem çözmek – kişisel ve sosyal problemleri tanımlamak ve çözüm üretmek. • Gerçeklik testi – kişinin algılaması ile gerçeklik arasındaki benzerliği değerlendirmek. • Esneklik – kendi hislerini düşüncelerini ve davranışlarını değişen şartlara göre ayarlamak.
Bölüm 4: Stres Yönetimi	Stresle başa çıkmak ve duyguları kontrol etmek. • Stres toleransı – stresli durumlara ve tersliklere tahammül etme. • Dürtü kontrolü – dürtülere karşı koymak ve erteleme ile duyguları kontrol etmek.
Bölüm 5: Genel Ruh Hali	Olumlu duyguları ifade etme ve hissetme ile iyimser olmak. • Mutluluk – hayatından memnun olmak ve olumlu duygular ifade etmek. • İyimserlik – hayata olumlu tarafından bakmak ve tersliklere rağmen olumlu tavırlar sergilemek.

Kaynak: Bar-On ve Orme, 2002: 27.

Bar-On'un duygusal zekâ öğelerinden bazıları zihinsel yetenekler olarak (örneğin; duygusal farkında olma ve problem çözme) adlandırılabilmekte ve fakat diğer öğeler daha çok kişilik tabanlı görülmektedir (örneğin; uyumluluk ve iyimserlik). Bar-On, kendi modelini, başarının kendisinden ziyade, başarı için bir potansiyel olarak öngördüğünü iddia etmektedir (Mayer vd., 2000: 402).

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli duygusal zekâyı organizasyon içindeki etkiler açısından incelemektedir. Özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir. Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır (1997: 12): “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Cooper ve Sawaf'ın modelinde duygusal zekâ dört boyuttan oluşmaktadır: Duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya. Cooper ve Sawaf'ın modeli zihinsel yeteneklerin yanı sıra, bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir. Cooper ve Sawaf'ın tanımladığı duygusal zekânın bu dört özelliği, Tablo 2.5'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5: Cooper ve Sawaf'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Öğrenmek	• Duygusal dürüstlük. • Duygusal enerji. • Duygusal geribildirim. • Pratik sezgi.
Bölüm 2: Duygusal Zindelik	• Öz varlık. • Güven çemberi. • Yapıcı hoşnutsuzluk. • Esneklik ve yenileme.
Bölüm 3: Duygusal Derinlik	• Özgün potansiyel ve amaç. • Adanmışlık. • Dürüstlüğü yaşamak. • Yetki olmadan etki.
Bölüm 4: Duygusal Simya	• Sezgisel akış. • Düşünsel zaman değişimi. • Fırsatı sezinlemek. • Geleceği yaratmak.

Kaynak: Cooper ve Sawaf, 1997: 12.

2.6. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖLÇÜLMESİ

Duygusal zekâ kavramını ölçmenin pek çok yöntemi vardır. Duygusal zekânın anlamıyla ilgili farklı yorumlar olduğu için her duygusal zekâ ölçütü, değerlendirdiği olgu bakımından farklılık göstermektedir.

Birbirleriyle rekabet eden duygusal zekâ modellerinin gelişimi, duygusal zekânın değerlendirilmesinde değişik ölçümlerin oluşturulmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan bu ölçümler yöntem olarak üç kategoride gruplandırılabilir (Davis, 2004: 11): Kendini rapor etme, performans değerlendirmesi ve gözlemci değerlendirmesi (çoklu değerlendirmeli) yöntemleridir. Kendini değerlendirme testlerinde, katılımcı testteki sorulara katılım düzeylerini belirterek cevap vermektedir. Performans testlerinde, katılımcı verilen örnek bir durum karşısında neler hissedebileceğini/yapabileceğini şıklardan birini işaretleyerek cevap vermektedir. Çoklu değerlendirme testleri ise, değerlendirilmesi istenen kişiyi çok iyi tanıyan, en az iki kişinin anketteki sorulara katılım düzeylerini belirlemeleri ile gerçekleştirilmektedir.

Araştırmacılar, duygusal zekâ yapısını ölçmek için uygun bir metot konusunda bir fikir birliğine varmış değillerdir. Duygusal zekânın değişik bileşenlerini değerlendirmek için çok çeşitli ölçümler vardır, fakat mevcut görünüm, duygusal zekânın değerlendirilmesi için piyasaya çıkartılan popüler ölçümlerden öteye gitmemektedir ve bu ölçümler birbirleriyle rekabet eden duygusal zekâ modellerinin temsilcileri durumundadırlar.

2.6.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Ölçümleri

Yetenek tabanlı duygusal zekâ ölçümlerinden ilki, Çoğul Faktör Duygusal Zekâ Ölçeğidir (Multi Factor Emotional Intelligence Scale-MEIS). MEIS dört bileşeni değerlendirilmek için oluşturulmuştur (Mayer vd., 2003: 97): Duygusal algılama (yüz ifadesindeki veya öykülerdeki duyguları tanımlama gibi), duyguları bütünleştirme (diğer duyularla duyguları ilişkilendirme, tat ve renk gibi), duygusal anlama (duygusal problemleri çözme ile benzer ve farklı duyguları anlama gibi) ve duygusal yönetim (kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme gibi). MEIS, iç tutarlılığın düşük olması ve ölçümün uzunluğu nedeniyle birkaç düzeltmeye tabi tutulmuştur. MEIS, Mayer Salovey Caruso Duygusal

Zekâ Testinin (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT) sonraki gelişmeleri için bir alt yapı sağlamıştır (a.g.m.).

MSCEIT, Mayer ve Salovey'in (1995: 206) duygusal zekâ konusunda ortaya attığı modelin dört bölümünü değerlendirmektedir (Mayer vd., 2003: 98): Duygusal algılama, duygusal bütünleşme/kullanma, duygusal anlama ve duygusal yönetim. Mayer vd. (2003), duygu ilişkili görevlerin performanslarını ölçmek üzere Mayer Salovey Caruso Duygusal Zekâ Testini-MSCEIT geliştirmişlerdir. Örneğin; MSCEIT'deki bazı sorular teste katılardan yüz ifadesindeki duyguları tanımlamasını istemektedir. Mayer vd. (2003: 98) MSCEIT'nin güvenilirliğinin orijinal MEIS ölçeğinden geliştirildiğini belirtmişlerdir. Bu ölçüm, toplam duygusal zekâ puanı ve dört alt ölçeğinin her birinin puanını ortaya koymaktadır.

Duygusal algılama ölçeği, kişinin kendisinde, başkasında ve aynı zamanda obje, resim ve öykülerde bulunan duyguları anlama yeteneğini ölçmektedir. Bu bölümde, testi uygulayan kişiden yüzlerdeki, manzaralardaki ve oluşturulan düzenlemelerdeki duygusal içeriğin miktarı konusunda karar vermesi istenmektedir. Duygusal bütünleşme/kullanma ölçeği, duygusal problem çözmede duygusal bilginin kullanılması ve duyguların hissedilerek iletişimde kullanılması yeteneğini değerlendirmektedir. Bu alt ölçek duygusal hisler ile diğer duyular arasındaki benzerlikleri değerlendirmektedir. Örneğin; ısı ve tat duyusu gibi. Duygusal anlama ölçeği, duygusal bilgiyi anlama yeteneğini ölçmektedir. Katılımcılara duygu değişimlerinde veya duyguların yoğunlaşmasında neler olduğu sorulabilmekte veya genel ruh halinin tanımlanması istenmektedir. Son olarak, duygusal yönetim ölçeği, duygulara açık olma, kendinin ve başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğini değerlendirmektedir. Mayer Salovey Caruso Duygusal Zekâ Testinin bu ölçeği, katılımcının amacını gerçekleştirmesi için bir dizi kurs almasını gerektirmektedir (Mayer vd., 2003: 97-98).

Duygusal zekâ çalışmalarındaki Yetenek Tabanlı Model yaklaşımı ayrıca Kendini Rapor Etme olarak ifade edilen bir yöntemle ölçülebilmektedir. Aslında, bu yöntem kişinin yetenek tabanlı görevlerdeki performansını değerlemenin dolaylı bir yoludur (Mayer ve Geher, 1996: 95; Mayer vd., 2000: 408). Kendini Rapor Etme Yöntemi ile Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâyı değerlendirme gayretlerinden biri de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey ve

Palfai (1995: 126–154) tarafından geliştirilen Karakter Özellikli Mizaç Ötesi Analizi (Trait Meta-Mood Scale-TMMS)'dir. TMMS, duygulara olan dikkati, duygusal açıklığı ve duygusal düzelmeyi ölçmektedir (Salovey vd., 1995: 127). Bu ölçek ile elde edilen puanların yaşam memnuniyeti gibi testlerden (Yaşam Memnuniyeti Ölçeği, Oxford Üniversitesi tarafından geliştirilmiş olup; 29 sorudan oluşan, 7'li likert ölçeği ile değerlendirilen, bireylerin yaşam memnuniyetlerini ölçen bir ölçektir) elde edilen sonuçlarla olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

Bir diğer kendini rapor etme yöntemiyle yetenek tabanlı duygusal zekâyı ölçen ölçek de Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. ve Dornheim, L. (1998) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test-SREIT)'dir. Schutte vd. (1998), bu ölçeği duygusal zekânın kendini rapor etme tekniğiyle ölçülebilmesi için sadece kâğıt ve kalem ile gerçekleştirilebilecek kısa bir teste duyulan ihtiyaçtan dolayı geliştirmişlerdir (Prati, 2004: 44). Yazarlar bu testi, Salovey ve Mayer (1990, 1997)'in duygusal zekâ modeline esas alarak oluşturmuşlardır. İlk olarak yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline uygun 62 soruluk bir örnek soru havuzu oluşturulduktan sonra, yazarlar geçerlilik ve anlaşılabilirliği için uzman değerlendirmesine başvurmuşlardır. Ölçeğin faktör analizi için pilot uygulama yapılmış, sonuçta Salovey ve Mayer (1997)'in öne sürdüğü yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini esas alan kendini rapor etme tekniğiyle gerçekleştirilebilen 33 soruluk bir test ortaya çıkartılmıştır. Testi cevaplayan kişiden, verilen sorulara beşli likert tipi ölçeğinde yer alan ifadelerden (kesinlikle katılmıyorum=1,..., kesinlikle katılıyorum=5) birini seçmesi istenmektedir. Bu testi kullanarak elde edilen duygusal zekâ puanlarının okulun ilk yılında elde edilen puanlarla olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca bu testte, terapistlerin mahkûmlardan daha yüksek duygusal zekâ puanı aldığı görülmüştür. Schutte vd. (1998) tarafından geliştirilen SREIT'in yüksek güvenilirlik oranına ($\alpha=.79$) sahip olduğu bulunmuştur (a.g.m.).

2.6.2. Karma Duygusal Zekâ Model Ölçümleri

Birçok sayıda karma duygusal zekâ modellerini ölçmek amacıyla kendini rapor etme testleri vardır (Davis, 2004: 11; Salovey vd., 1995: 144). Duygusal zekânın kendini rapor

etme yöntemi ölçümünün en fazla bilineni Bar-On (1997) tarafından geliştirilen Duygusal Bölüm Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i)'dir. EQ-i testi, 5 temel faktör (kişisel işlev, kişilerarası iletişim, uyumluluk, genel ruh hali ve stres yönetimi) üzerine kurulu 15 alt ölçeğin değerlendirildiği 133 sorudan oluşan kendini rapor etme testidir. Kişisel işlev faktörü, duygusal farkındalık, özsaygı, özgerçekleştirme ve bağımsızlık gibi konuları değerlendirir. Bu test, kişilerarası yetenek ölçeği, empati, kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk gibi konuları değerlendirmektedir. Uyumluluk ölçeği problem çözme, gerçeklik testi ve esnekliği değerlendirmektedir. Stres yönetimi ölçeği ise, strese dayanma ve dürtü kontrolünü değerlendirmektedir. Genel ruh hali ölçeği, mutluluğu ve iyimserliği değerlendirmektedir. EQ-i testine katılanların 5 dereceli bir likert cetveline göre cevap vermeleri istenmektedir (1=katılmıyorum ...5=katılıyorum). EQ-i testi yüksek derecede bir iç tutarlılık sergilemektedir (Bar-On ve Orme, 2002: 27; Bar-On, 2005 4-5).

Duygusal Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory- ECI) karma modeller arasında yer alan ve Boyatzis, Goleman tarafından geliştirilen ölçeklerden biridir. Duygusal Yeterlilik Envanterinin iki versiyonu vardır (Pérez vd., 2003: 134): Kendini değerlendirme (110 soru, 7 dereceli likert cetveli) ve 360 derece değerlendirme (73 soru, 6 dereceli likert cetveli) versiyonu. ECI, yeterlilik adı verilen toplam 20 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar 4 grupta toplanmaktadır (a.g.e.): Duygusal farkındalık, duygusal yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler. Bu testin, danışmanlık hizmetlerinde özellikle insan kaynakları yönetiminde popüler olmasına karşın, bilimsel yayınlarda psikometrik özellikleri hakkında neredeyse hiçbir bilgi yoktur.

Karma duygusal zekâ modelleri arasında yer alan ve Cooper ve Sawaf'ın yöneticilerin duygusal zekâlarını ölçmek için geliştirdikleri ölçek, Kanada ve ABD'de kapsamlı olarak araştırdıkları, uyguladıkları ve istatistiksel güvenilirliğini test ettikleri EQ Haritası Soru Formu ile Değerleme Ölçeğidir (EQ Map). Toplam 5 bölüm ve 21 aşamadan meydana gelen soru formu ve EQ Haritası'nın ölçüm içeriği şöyledir (Cooper ve Sawaf, 1997: 377-395): "Şimdiki Çevre", "Duyguları Öğrenmek", "EQ Yeterlilikleri", "EQ Değerleri ve İnançları", "EQ Sonuçları"dır. Bilimsel yayınlarda bu soru ölçeğinin kullanılarak yapılan araştırma çok azdır ve bu yüzden geçerlilik ve güvenilirliği hakkında kesin bir bilgi yoktur.

Genelde, karma duygusal zekâ modeli, duygusal yeterliliklerin yanında, çevresel faktörlerle birlikte kişilik özelliklerinin geniş bir kısmını değerlendirme eğilimindedir (Mayer vd., 2000: 402).

2.7. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Genel olarak, duygusal zekâ konusunda yapılan çeşitli kavramsallaştırmalar biraz farklı gibi görünmektedir. Salovey ve Mayer (1990: 5) tarafından yapılan duygusal zekânın orijinal tanımı, duygusal zekânın “duygular ve içerikleri hakkında düşünme ve anlama yeteneği”nden söz etmektedir. Yetenek olarak, duygusal zekânın, kişilik özelliklerinden göreceli olarak ayrı bir zekâ türü olarak algılanması gerekmektedir. Karşıt olarak, Goleman (1998: 393–394)’ın ve Bar-On (2005: 3)’un duygusal zekâ tanımları daha geniştir ve çeşitli kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. Ayrıca, karma duygusal zekâ modeli, başarıyı öngören her yapıyı kapsadığı için de çok eleştirilmiştir (Antonakis, 2003: 357; Daus, 2003: 3).

Duygusal zekânın daha fazla araştırılmaya ve üzerinde çalışılmaya ihtiyacı olduğu ve duygusal zekâ yapısının başarılı gayretlerle tanımlanması ve ölçülmesiyle organizasyonlara büyük yararlar getireceği konusunda fikir birliği olduğu görülmüştür (Cooper ve Sawaf, 1997: X).

Karma duygusal zekâ modelinin, doğru duygusal zekâ ölçümü olma konusunda ve özellikle çeşitli kişilik boyutlarıyla yüksek korelasyonu ile genel zekâyla düşük korelasyonu nedeniyle hemen hemen bir iddiası kalmamıştır. Karşıt olarak, yetenek tabanlı duygusal zekânın, genel zekâ ile ilişkili olduğunu gösteren bazı kanıtlar vardır. Bu nedenle, yetenek tabanlı duygusal zekânın zekâ ölçümü olarak gösterilmesinin doğru olacağı belirtilmektedir (Mayer vd., 2001: 232–242).

Karma duygusal zekâ modelleri ile ölçülen fikirler önemli olabilir, aslında bu fikirlerin zekâ kavramı çerçevesinde bütünleştirilmemesi gerekmektedir (Mayer vd., 2000: 405). Konunun yeni olması nedeniyle, duygusal zekânın yetenek tabanlı orijinal yaklaşımının, bilişsel yeteneklerle ilişkili olup olmadığı ile kişilikten ayrılıp ayrılmadığı konusunda daha fazla incelenmesine ihtiyaç vardır (Mayer vd., 2004: 249–255). Bazı araştırmacılar, sadece

zihinsel yetenekleri ölçen testlerin duygusal zekâ ölçümleri için sınıflandırılması gerektiğini tartışmaktadırlar.

Yukarıda sayılan nedenlerle, bu çalışmada liderlikle duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi anlamaya yardımcı olması amacıyla *Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli* esas alınmıştır.

BÖLÜM 3

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

Yönetim ve davranış bilimlerinde üzerinde en çok tartışılan ve araştırma yapılan konuların başında liderlik gelmektedir. Çok sayıda yazar ve araştırmacı, lider ve liderlik kavramları üzerine çalışma yapmıştır.

Araştırmacılar, genellikle liderliği bireysel bakış açıları ve kendilerinin en çok ilgilendikleri alana göre tanımlamaktadırlar. Ancak, dikkat çekici olan liderliğin anlamı bu tanımların içerisinde yer almakta ve o dönemin popüler teorileri ile koşutluk sağlamaktadır. Çalışmanın bu bölümünde; liderlik kavramı tanımlanmakta, liderlik teorileri incelenmektedir. Dönüştürücü liderlik teorisi ayrıntılı olarak incelenmekte ve bu liderlik teorisini oluşturan davranış boyutları ile özellikleri ele alınmaktadır.

3.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Liderlik, her dönemde toplum olmaya başlama süreci ile birlikte ortaya çıkmıştır. Günümüzde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak ve bu değişimlerin etkilerine gereken tepkileri verebilmekte liderin ve liderliğin önemi daha da artmaktadır.

Liderlik kelimesi yeni bir kavramdır. Oxford İngilizce sözlükte, “lider” kelimesinin varlığına 1300’lü yıllarda rastlanmasına karşın “liderlik” kelimesinin yeni bir kavram olarak ancak 19. yüzyılın ilk yarısından sonra ortaya çıktığı belirtilmiştir. Daha önceki zamanlarda lider kelimesinin karşılığı olarak “şef”, “kral”, “padişah”, “prens”, “komutan”, “devlet başkanı” gibi kavramlar kullanılmıştır (Bass, 1990: 11).

Liderlik çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır, ama araştırmacılar ve uygulayıcılar liderliğin doğası konusunu hala sorgulamaktadırlar. Liderlik kavramı ve tanımı üzerinde bile tam olarak görüş birliğine varılamaması konunun genişliği, derinliği, çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda fikir vermektedir (Keçecioğlu, 2003:1).

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel bakış açısı ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Lider kavramı bir konumu belirtirken, liderlik kavramı ise bir süreci tanımlamaktadır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Lider, grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları üstlenen kişidir (Fiedler, 1967: 8).
- Kavramsal olarak lider; gücünü yasal yetkiden değil izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkarak grubu yöneten kişidir. Başka bir ifadeyle; işi doğru yapan değil, doğru işi yapan kişidir (Bennis, 1989: 7).
- Grupların belirledikleri amaçlara ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki üyeleri etkileyen kişidir (Arıkan, 2001: 285).
- R.M. Stodgill'e göre lider (Bass, 1990: 6); amacın saptanması ve amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler üzerinde yaptığı etki nedeni ile, bir organizasyonun diğer üyelerinden farklılaşan kimsedir.
- Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 2003: 583).

Liderler çeşitli şekillerde ve değişik nedenler sonucu ortaya çıkabilirler. Liderlerin en önemli ayırt edici özellikleri olarak (Gardner, 1990: 4-5); yetkisini kendi özellik ve davranışlarından alması, otoritesinin hem resmî hem de gayri resmi olabilmesi, organizasyonların her kademesinde ortaya çıkabilmesi sayılabilmektedir. Bu özellikleri ile lider kavramı sıkça karıştırıldığı yönetici, başkan, şef, komutan gibi kavramlardan farklıdır.

Son zamanlarda değişen koşullara bağlı olarak, liderlikle ilgili yapılan tanımlarda da farklılıklar göze çarpmaktadır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi

sürecidir (Koçel, 2003: 583).

- Liderlik, resmî veya resmî olmayan yollardan ortaya çıkarak, belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme kabiliyetidir (Northouse, 1997: 3).
- Liderlik, hızla değişen dünyada organizasyonların bu değişime uyum sağlayabilmeleri için atacakları adımların arkasındaki en büyük itici güçtür (Bennis, 1989:3).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere, tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Koçel (2003: 587) liderliği aşağıdaki şekilde formüle etmektedir :

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

Yani liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Liderlik kavramı konusundaki artan ilgi, liderlik araştırmalarındaki artışa neden olmuş, kurslar, seminerler düzenlenmesini ve araştırma geliştirme enstitülerin kurulmasını sağlamıştır. Günümüzde, sadece Amerika’da, liderlik araştırma ve geliştirme programları düzenleyen 600 adet kurs bulunmaktadır (Sorenson, 2000: 1).

Liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar ve tartışmalar devam etmektedir. Liderlik ile ilgili olarak vurgulanan nokta “etkileme” konusudur. Hemen hemen bütün tanımlarda etkileme kavramı kullanılmıştır (Yılmaz, 2004: 2). Liderin başarısının da etkileme sürecindeki başarıya bağlı olduğu görülmektedir.

3.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları

Yönetim biliminde liderlik ile yöneticilik kavramları bazen benzer ifadelerle tanımlanmakta ve kullanılmaktadır. Ancak, lider ve yönetici benzerlik göstermesine karşın birbirinden farklı iki kavramdır.

Hem yöneticilik hem de liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. Yöneticiler ve liderler yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadırlar. Ayrıca hem yöneticilikte hem de liderlikte, yönetici ve lider ile, birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır (Koçel, 2003: 586). Ancak, bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Yönetim, belli bir organizasyon içinde belirli süreçler ve teknikler yardımıyla organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Yönetici mevcut koşullar altında organizasyonunun en iyi sonucu üretebilmesine çalışmaktadır. Liderlik ise, organizasyonun değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir.

Bennis (1989: 6-7)'e göre lider doğru işi yapan, yönetici ise işi doğru yapandır. Bennis, lider ve yönetici arasındaki farkları Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur.

Tablo 3.1: Yönetici ve Lider Özellikleri

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Orijinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapıya odaklıdır	İnsanlara odaklıdır
Kontrole güvenir	Güven telkin eder
Kısa vadeli düşünür	Uzun vadeli düşünür
“Nasıl” ve “neden” diye sorar	“Ne” ve “neden” diye sorar
Mevcut durumu düşünür	Ufuk ötesini görmeye çalışır
İşleri doğru yapar	Doğru işi yapar

Kaynak: Bennis, 1989: 6-7.

Dolayısıyla, yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir. Liderlik ve yöneticilik ya da lider ve yöneticiler, organizasyonun başarıları için birbirinden ayrı düşünülemeyecek iki kavram olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla organizasyonlar, başarılı olabilmek için her iki kavramı da bir arada düşünmek durumundadırlar (Ardıç ve Yenigün, 1997: 546).

3.1.2. Güç ve Etkileme Kavramları

Bir gruptaki veya ortamdaki diğer kişileri ortak bir amaç doğrultusunda etkilemek “güç” kullanmayı gerekli kılmaktadır. Güç, diğer insanları etkilemek ve onlarda davranış değişikliği yaratmak maksadıyla kullanılan çok önemli bir araçtır (Arıkan, 2001: 285). Genel olarak güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (Koçel, 2003: 565). Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Etkileme ise, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır. Kişileri etkileyerek istediği davranışa sevk edebilme yetki işidir. Bazı düşünürler yetki için “kumanda kapasitesi” deyimini kullanmışlardır (Eren, 2003: 471).

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yöneticiler ve liderler bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak, başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir. Güç kaynakları ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır (Koçel, 2003: 568-569):

- *Yasal Güç*: Bu güç kaynağı, izleyicilerin (çalışmaların), liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç, esasında otoriteyi ifade etmektedir.
- *Zorlayıcı Güç*: Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır.
- *Ödüllendirme Gücü*: Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa,

ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

- *Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç*: Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.
- *Uzmanlık Gücü*: Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir.

3.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik ile ilgili teorileri çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim içerisinde sırasıyla (Koçel, 2003: 587); Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach), Davranışsal Liderlik Teorileri (Situational Approach), Durumsal Liderlik Teorileri (Contingency Approach) ve Modern Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar başlığı altında ele alınmıştır.

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunu açıklamak ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir.

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991:178). Bu amaçla, 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991:183).

Liderliğin açıklamasında “Büyük İnsanlar Yaklaşımı” da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3.2’de lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir.

Tablo 3.2: Liderlik Özellikleri

-Boy	-Eğitim düzeyi	-Hakim Olma
-Kilo	-Dış görünüş	-İnisiyatif Kullanma
-Fiziki görünüm	-Konuşma(Hitabet) Yeteneği	-Orijinal düşünce
-Bireysel Enerji	-Kendine Güven	-Kavrama
-Ağırlık	-Bilgi	-Kararlı Davranış
-Zekâ Düzeyi	-Karar ve Yargılama	-İstek, Hırs
	-Uyum	

Kaynak: Buono ve Bowditch, 1990: 161.

Liderlik sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003: 589).

3.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderlik konusunda özellikler yaklaşımının tek başına etkinlik sağlayamaması üzerine, 1940'lı yıllardan sonra liderin davranışları incelenmeye başlanmıştır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerektiği sorusuna cevap aramaktır (Keçecioğlu, 2003: 157).

Davranışsal liderlik teorisini daha iyi anlamak için özellikler teorisinden farklı olan yönlerini ele almak gerekmektedir. Özellikler teorisi, liderin “ne olduğunu” açıklamaya çalışırken, davranışsal teoride ise liderin “ne yaptığı” ve “nasıl yaptığı” sorularına cevap aranmaktadır (Güney, 2000: 521). Davranış olarak liderlerin işe ve kişilere karşı sergiledikleri davranışlar ele alınmıştır. Liderlerin bu davranış kalıplarını kullanarak astlarını istenen amaçlara yöneltmede nasıl etki altına aldıkları incelenmiştir (Northouse, 1997: 33). Aşağıda, davranışsal liderlik teorisini oluşturan çalışmalar ve liderlik davranışları (tarzları) kısaca ele alınmaktadır.

3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’de başlayan Ohio State Üniversite Liderlik çalışmasıdır. Araştırmacılar, Lider Davranış Tanımları Anketini kullanarak askeri birimlerde, eğitim ve sanayi kurumlarında çalışmalar yapmışlardır (Keçecioğlu, 2003: 163). Bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadığını belirlenmiştir. Bu iki değişken “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif (işe ağırlık verme)”dir. Liderin davranışlarının bu iki değişken etrafında yoğunlaştığı ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 590).

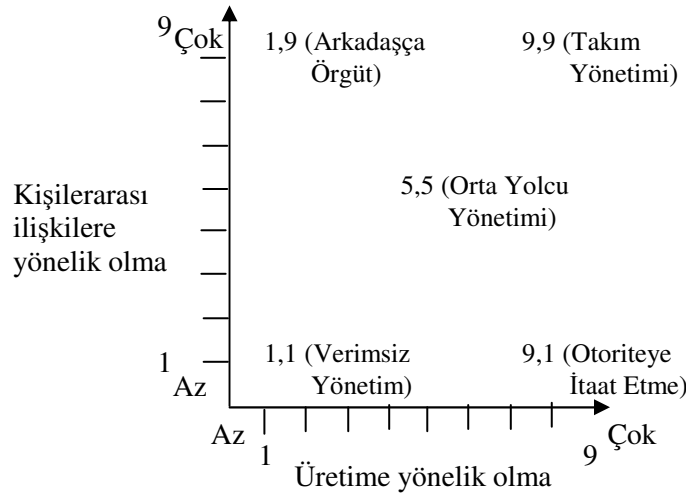
3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile hemen hemen aynı zamanda başlayan Michigan Üniversitesi çalışmalarında, liderin davranışlarının organizasyonda çalışanların performansı üzerine etkilerinin neler olduğu araştırılmıştır (Northouse, 1997: 34–35). Rennis Likert’in yönettiği bu çalışmalarda kullanılan temel ölçütler; personel devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon konularıdır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, Ohio State Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi liderlerin iki temel davranışı öne çıkartılmıştır. Bunlardan birincisi “kişiyi yönelik davranış” ikincisi de “işe yönelik davranış”tır (Koçel, 2003: 592). İşe yönelik lider resmî otoritesini kullanan, kuralları uygulayan, kontrol eden ve yasal güçlerini kullanan otoriter davranışlar sergilerken; kişiyi yönelik lider ilişkilere önem veren, çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenen, kişisel farklılıkları dikkate alan davranışlar sergilemektedir. Lider davranışlarının bu iki stili tek bir boyutun zıt kutuplarını göstermektedir. Bundan dolayı bir lider ya işe yönelik davranışları, ya da kişiyi yönelik davranışları sergilemektedir. Her iki davranışın birlikte oluşması zor gözükmemektedir (Keçecioğlu, 2003: 163).

3.2.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Biçimleri Modeli (Liderlik Izgarası)

Yönetim biçimleri yaklaşımı, Jane Srygley Mouton ve Robert L. Blake tarafından liderliğin tiplerinin sınanması için yapılmıştır. Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan çalışmalarında

tanımlanan davranışsal boyutlardan yola çıkarak iki tutumsal boyut tanımlamışlardır (Keçecioğlu, 2003: 167-168): “Kişiye ilgi (kişilerarası ilişkilere yönelik olma)” ve “üretime ilgi” bu iki boyuttur. Bu iki boyutun her biri 1’den 9’a kadar belirlenen ölçekle hesaplanmaktadır. Üretime yüksek ilgi duyan liderler, görevin başarılmaması ve sonuçlarına odaklanmıştır. İnsana ilgi duyan liderler ise, astlarıyla dostça ilişkiler kurma çabasında olmakta ve onlarla çatışma içerisine girmekten kaçınmaktadırlar.



Şekil 3.1: Yönetici Tipleri Matriksi (Liderlik Izgarası)

Kaynak : Keçecioğlu, 2003: 168.

Yukarıdaki matrikste çeşitli yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilmektedir. Örneğin; 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu tür bir yönetici bu doğrultuda davranacaktır (Koçel, 2003: 593). Bu modelin en önemli yararı, yöneticiler ve liderlerin sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlamasına imkân vermesidir. Böylece, kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilecektir. Bağımsız araştırmacılardan destekleyici görgül bilgilerin gelmemesi veya eksikliğin ortaya çıkması, lider etkinliğinin nihai olarak belirlenmesinde yönetsel/liderlik ızgarası yönteminin görülmesini zorlaştırmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 169).

3.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla, yöneticiler ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir (Koçel, 2003: 593). McGregor'a göre, bu varsayımlar iki grupta toplanmakta, X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmaktadır. X Teorisine göre, insanlar, çalışmayı sevmez, işten kaçar, sorumluluk yüklenmek istemez, istekli değildirler; bu nedenle insanları çalıştırmak için zorlamalı, kontrol etmeli ve gerektiğinde ceza kullanılmalıdır. Y Teorisine göre, insanlar, işi sever, doğuştan tembel değildir, amaç doğrultusunda kendi kendine çalışır, potansiyeli dahilinde sorumluluk alır; bu nedenle yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendisini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır (Güney, 2000: 525; Can vd., 2001: 306). Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci, Y Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı davranış göstereceklerdir.

3.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Liderin gösterdikleri davranışların sınıflaması ile ilgili olarak yukarıda sözü edilenlerden başka pek çok sınıflama geliştirilmiştir. Bunlardan en çok bilineni liderleri, otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderler olarak sınıflayan ayırımdır. Bir diğeri ise otokratik lider, bürokratik lider, diplomatik lider, katılımcı lider şeklinde sınıflamadır. Liderlik sürecinin açıklanması ve anlaşılması konusunda davranışsal teoriler önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak, liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri, bu görüşlerin de zayıf tarafları olmuştur (Koçel, 2003: 596-597).

Tablo 3.3: Likert’in Sistem 4 Liderlik Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Güney, 2000: 526–531.

3.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik konusunda geliştirilen özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlar genel olarak liderlerde olması gereken özelliklerin ve davranış kalıplarının belirlenmesinde yetersiz kalmışlardır. Bu nedenle, 1950’lerden sonra liderlik üzerine araştırma yapanlar daha önceki çalışmalardan farklı olarak çevresel etkenleri ve izleyicilerini de çalışmalarına dahil etmişlerdir. Bu dönemde etkin liderin özelliklerin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak durumsal faktörlerde eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır.

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır (Koçel, 2003: 598). Durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı değişik durumlara uygun liderlik modelleri geliştirmektir. Bunlar aşağıda ele alınmaktadır.

3.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik modellerinden ilki ve en çok bilinenini 1963'te Illinois ve Washington Üniversitelerinde yaptığı çalışmalarıyla Fred Fiedler geliştirmiştir. Bu modele göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır (Koçel, 2003: 598) : Lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Bu üç faktör, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir.

Fiedler'in durumsal liderlik modelinde yer alan değişkenler alabileceği özelliklere göre Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

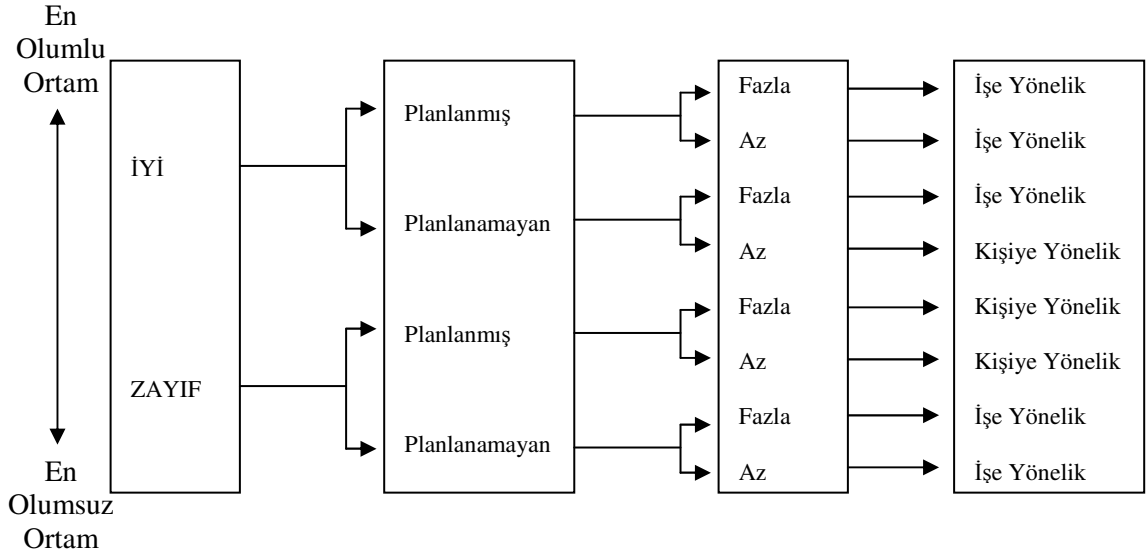
Tablo 3.4: Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Lider İzleyiciler İlişkisi	İyi				Zayıf			
İşin Niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderin Yetki Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
En Olumlu ←—————→ En Olumsuz								

Kaynak: Koçel, 2003: 600.

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Keçecioğlu, 2003: 177).

Bu durum Şekil 3.2'deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 3.2: Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Koçel, 2003: 601.

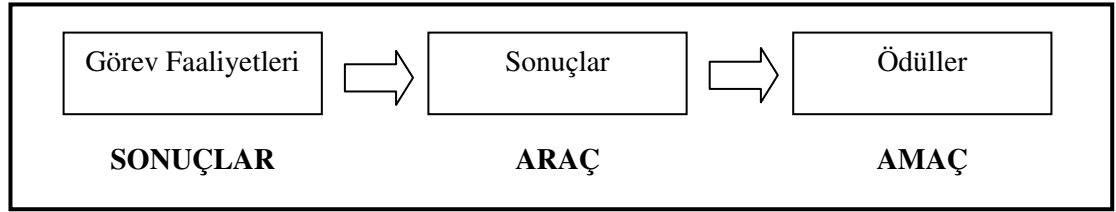
Görüldüğü gibi, Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre, liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlı olacaktır.

3.2.3.2. Amaç – Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki beklenti teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 2003: 602): Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (beklenti) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens). Beklenti teorisinin liderlik teorisi açısından anlamı şudur (Eren, 2003: 540): İzleyiciler lider tarafından aşağıdaki iki hususta motive edilebilir: Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.

Amaç-Yol Teorisine göre, liderin davranışı çalışanlar açısından bir iş tatmini sağlayacaksa

veya geleceğe dair bir tatmin sağlayacağı inancı oluşturacaksa çalışanlarca kabul görmektedir. Yani liderin birincil görevi astlarını güdeleyebilmesidir. Amaç-Yol teorisinin temel fikri Şekil 3.3'teki gibi şematize edilebilir. Arzulanan organizasyonel sonuçlar ancak görevlerin başarılmaları ile sağlanabilmektedir. Sonuçlar amaç, görevler ise araçtır. Uygun görevler başarıldığında amaçlara ulaşılabilinmektedir. Astlar, amaçlara ulaşıldığı takdirde ödüllendirilmektedir. Bu teoriye göre liderin rolü, amaçlara giden yolları astlar tarafından açıkça anlaşılmasını sağlamak ve amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır (Keçecioğlu, 2003: 183-184).



Şekil 3.3: Amaç-Yol Teorisinin Temel Önermesi

Kaynak : Keçecioğlu, 2003: 184.

Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir (Keçecioğlu, 2003: 185): Yönlendirici liderlik, Destekleyici liderlik, Katılımcı liderlik ve Başarıya Yönelik liderlik. Bu davranışların uygunluğu; izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsal faktörlerden etkilenmektedir.

Amaç-Yol teorisindeki her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır. Liderin davranışlarının uygunluğu, astların kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak da değişmektedir. Amaç- Yol teorisi mantıksal ve ampirik çalışmalara dayanan gerçekçi bir teori olmakla beraber, çok basit olduğu ve organizasyonlardaki tüm değişkenleri kapsamadığı yönünde eleştiriye uğramıştır. Amaç-Yol teorisinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır (Koçel, 2003: 604).

Durumsal liderlik yaklaşımları içerisinde yukarıda anlatılan kuramlara ek olarak; Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, Vroom-Yetton Yaklaşımı, Lider-Üye Değişimi Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı ile Redin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı şeklinde ifade edilen kuramlar da mevcuttur.

3.2.4. Modern Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar aynı zamanda liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikler yaklaşımına ve davranışsal liderlik yaklaşımına getirilen eleştiriler durumsal teorilerle bir ölçüde giderilmişse de, genel anlamda liderlik teorilerinin tam anlamıyla geçerliliği üzerinde henüz ortak bir görüş yoktur. Bu durumda liderlik teorilerinin araştırma ve uygulama yöntemlerinin sorgulanmasını ve bu sorgulamanın doğal sonucu olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir (Arıkan, 2001: 296).

Liderlik araştırmalarında son yıllarda geliştirilen bazı yeni yaklaşımlar şunlardır (Koçel, 2003: 605): Karizmatik Liderlik, Liderlikte Atıf Kuramı ve Dönüştürücü Liderliktir. Aşağıda bu yaklaşımlara kısaca değinilmiş, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ise ayrı bir başlık altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, bir bireyin kişiliği ve tavırları sayesinde insanları etkileyebilme ve onlarda olumlu istenen tepkiler uyandırma gücü olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik lider ise organizasyonun ya da sosyal hareketin amaçları ve değeri hakkında ideali oluşturan ve astları tarafından büyük saygı duyularak direktifleri beklenen kişi olarak tanımlanmaktadır (Marjosola ve Takala, 2000: 146-147). Karizma “ilahi armağan” anlamına gelen Yunanca bir kelime olup, ilk olarak Weber tarafından ortaya atılan bir kavramdır (Donohue ve Wong, 1994: 24). Weber “ilahi armağan” olarak tanımlanan karizma kavramını ve geçerliliğini; kurallar, kanunlar ve konumdan kaynaklanan bir güç değil de bireyin kişisel özelliklerinden ve sergilediği performanstan kaynaklanan bir otorite olarak tanımlamıştır (Güney, 2000: 540).

Karizmatik liderlik üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuya ilişkin en kapsamlı çalışma Jay A. Conger ve Rabindra N.Kanungo tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre karizmatik liderler statükoyu değiştirmeye çalışan, yüksek çevresel duyarlılığa sahip, geleneksel düşüncelere karşı çıkarak farklı ve yeni pencerelerden olaylara bakabilen, güvenilir ve deneyimli kişilerdir (Conger ve Kanungo, 1998: 51). Karizmatik liderleri karizmatik olmayan liderlerden ayıran özellikler vardır. Bunlar; yüksek özgüven sahibi olma, vizyonu ifade edebilme yeteneğine sahip olma, vizyona güçlü olarak inanma ve vizyonu gerçekleştirebilmek için risk almayı göze alabilme, sıra dışı davranışlarda bulunma, değişim ajanı olarak algılanma ve çevresel duyarlılık sahibi olma olarak sıralanabilir (a.g.e.: 91).

Karizmatik liderler astları tarafından kurtarıcı olarak görülmelerinin nedeni daha çok kriz anlarında ortaya çıkmalarıdır. Herkesin çaresiz ve etkisiz kaldığı kriz ortamlarında ortaya çıktıkları için karizmatik liderlerin astları büyük bağlılık ve sadakat göstererek lidere sorgusuz destek vermektedirler (Barbutto, 1997: 690). Karizmatik liderlik modeline göre, karizmatik liderler astlarının çalışma doğası ile ilgili algılarını değiştirmekte, cezp edici bir gelenek sunmakta, astları arasında kolektif bir kimlik oluşturmakta ve astlarının bireysel ve kolektif olarak sahip oldukları öz yeteneklerini daha yüksek bir seviyeye getirmektedirler (Conger, 1998: 145).

Tüm bu özelliklere sahip olmasına rağmen, karizmatik liderler astlarında edindirdikleri izlenimleri karşılayamayabilmekte ve bu beklentileri karşılayamama mevcut sadakat duygularında hasara yol açabilmektedir. Ayrıca karizmatik liderler kriz döneminin sona ermesi ile kalıcılığını ve geçerliliğini yitirebilmektedirler.

3.2.4.2. Liderlikte Atıf Kuramı

Atfetme, bir kişinin kendi davranışlarının veya başkalarının davranışlarının nedenlerini açıklaması ve belli hususlara dayandırılmasına verilen addır. Diğer bir tanımla, atıf, bireyin algılamada bilişsel bir süreç geliştirmesidir (Armandi vd., 2003: 1078). Atıf kuramı aslında çağdaş motivasyon kuramları arasında sayılmaktadır. Bu kurama göre, bireyler diğer bireylerin davranışlarını anlamaya çalışırken bunun nedenlerine inerek niçin ortaya

çıkıldığını kavramaya çalışmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle neden-sonuç ilişkisi kurmaya çalışmaktadırlar. Liderlikte atıf kuramına göre, bireylerin diğer bir kişiye ortak atfettikleri özelliklere göre o kişi lider olarak algılanmaktadır. Bu özellikler; zeki olmak, sıra dışı kişilik sahibi olmak, güçlü hitabet yeteneğine sahip olmak, anlayışlı ve üretken olmak olarak sayılabilir (Zel, 2001: 143-148).

Liderlikte atıf kuramına göre lider olarak kabul edilen kişilerin en önemli özelliği belirledikleri hedeflerde, ısrarcı olarak belirledikleri amaçlarına ulaşmak için hızlı ve yerinde kararlar alabilmeleridir.

3.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Yirminci yüzyılda gerçekleşen eğilimleri, sadece değişim kavramıyla açıklamak yeterli olmamaktadır. Değişim yerine dönüşüm kavramını kullanmak kaçınılmaz hale gelmektedir. Dünyada tüm ülkeler, işletmeler, kamu ve özel kurumlar ve onların yöneticileri yirmibirinci yüzyılda yapacaklarına nasıl yön vereceklerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Bu yönlendirme yirminci yüzyıldaki dönüşümlerin devamı olacaktır.

Dönüşümün sözlük anlamı, şekil değişmesi, biçimini değiştirmek, başka kalıba sokmak olarak tanımlanabilir (Yetiş, 2003: 46). Daha ayrıntılı bir açıklama ile dönüşüm; mevcut yapıdan teamüllerden ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve radikal farklılaştırmalara gitmek, gelecekteki eğilimlere hazırlanarak bugünden geleceğin eğilimlerine uymaya çalışmaktır. Değişim, belirli bir yapının ya da durumun iyileştirilmesi olarak açıklanırken, dönüşüm belirli yapının veya durumun aniden başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Değişim hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Yapılan ve düşünülen her şey çevrede ve algılamalarda farklılıklar meydana getirmektedir. Meydana gelen değişimleri doğru ve yerinde değerlendirerek gereken önlemler alınmalıdır (Koerner, 1998: 223). Bilgisayar ve teknoloji alanında inanılmaz hızla meydana gelen gelişmeler, yönetim anlamındaki değişimler, ekonomik ve siyasal alandaki yenilikler, girişimciliğin yaygınlaşması, sınırların kalkması ve bilişim toplumuna doğru yönelişler yeni yüzyıla damgasını vuracak dönüşümlerin ana unsurlarıdır.

Her alanda bu denli dönüşümlerin yaşandığı yirminci yüzyılda yönetim bilimleri alanında

da birçok yeni yaklaşım gündeme gelmiştir. Bunlar (Yetiş, 2003: 46-47); toplam kalite yönetimi, yönetimde kademelerin azaltılması, küçülerek büyüme, tam yetki devri, dış kaynakların kullanımı, kıyaslama olarak sıralanabilir. Özellikle çağın gereklilikleri doğrultusunda çalışma koşullarının değişmesi ve hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaçlarının zaman içinde farklılaşması ve tüm bu yönetsel gelişmelerin doğal sonucu olarak Liderlik yaklaşımlarında da yeni teorileri gündeme getirmektedir.

3.3.1. Dönüştürücü Liderlik Tanımı

1970'lerde Amaç-Yol teorisi, Vroom-Yetton yaklaşımı, Lider-Üye Değişimi modeli gibi durumsal yaklaşımlar liderlik literatüründe üzerinde çalışılan yaklaşımlardır. Fakat bu liderlik teorilerinin liderlik kavramını açıklamaya yeterli olmadığı, bu yaklaşımlara çeşitli eleştirilerin bulunduğu ve bazı değişkenlerin modellerde yer almadığı anlaşılarak yeni çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Yeni yapılan çalışmalar sadece lider davranışları ya da astların kabullenmelerini değil lider ve astları arasındaki dinamikleri incelemeye yöneliktir. 1980-2000 yılları arasında liderlik konusunda birçok kitap yayımlanmış ve konuyla ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak dikkat çekici olan, bu dönemde yapılan çalışmaların durumsallık teorilerinin bir uzantısı olarak görülmemesidir (Rost, 1991: 70). Dönüştürücü liderlik teorisi, en fazla yenilenen ve üzerinde araştırma yapılan liderlik teorisidir (Eraslan, 2005: 2). Ayrıca, dönüştürücü liderlikten çoğunlukla karizmatik, vizyoner ve ilham verici olarak da söz edilmiştir (King, 1994: 8).

Dönüştürücü liderlik tanımı ilk olarak J.V.Downtown tarafından 1973 yılında ortaya atılmakla beraber teorinin bilinir hale gelmesi, siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından yapılan çalışma ile olmuştur. Dönüştürücü liderlik, politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmıştır (Bass, 1999: 10; Karcıoğlu ve Çelik, 2003: 12). Burns çalışmasında, Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkarak geliştirmiş ve lider ile yönetici arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır (Boehnke vd., 2003: 5; Lievens vd., 1997: 417). Daha önceki çalışmalar, ya liderin ya da astların davranışlarını

irdelerken, Burns çalışmasında lider ile astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri irdelemiştir (Alimio ve Alban, 2001: 27).

Burns çalışmasında lider ve astların rollerini bütünleştirmeye çalışmıştır. Liderin gücünün sadece kendinden veya konumundan kaynaklanmadığını, istenilen amaçlara ulaşmada astların ihtiyaçlarının da liderin edimleri ve gücü ile doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Dönüştürücü liderlik, liderin izleyicilerin motivasyonlarını yükselttiği ve organizasyona bağlılıklarının geliştirildiği bir süreç olarak belirtilmektedir. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicisini belirli bir davranışı için ödüllendirdiği bir durumdaki liderle izleyicisi arasındaki değişim, etkileşim üzerine odaklanmıştır (Eren, 2003: 543; Tabak, 2001: 7).

Burns (Hooijberg ve Choi, 2000: 293) liderleri etkileşimci liderler (transactional leader) ve dönüştürücü liderler (transformational leader) olarak ikiye ayırmaktadır. Etkileşimci lider kavramıyla lider ve astları arasındaki karşılıklı değişimlerin önemini vurgulamaktadır. İstenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yapan liderler, etkileşimci liderlik davranışı sergilemektedirler. Bu tip liderlik tüm organizasyonlarda her seviyede görülebilmektedir. Öte yandan, dönüştürücü liderler ise astlarının ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan diğer bir deyişle, astlarının tüm kapasitelerini istekli olarak kullandırtabilen liderlerdir. Burns'un bu çalışması birçok yeni araştırma yapılmasında öncü olmuştur. Bass, 1985 yılında South Afrika Üniversitesinde üst yönetici programı çerçevesinde topladığı verileri kullanarak dönüştürücü liderlik üzerine ilk kitabını yazmıştır (a.g.m).

Burns'un yaptığı çalışma liderliği etkileşimci ve dönüştürücü lider olmak üzere ikiye ayırmaktan öteye gitmemiştir ve ortaya anlaşılan bir teori ve ölçüm metodu getirmemiştir (Abshire, 2001: 432). Burns'un ortaya attığı bu liderlik modeli daha sonra Bernard M. Bass tarafından ele alınarak geçerliliğini sınamak için büyük ölçekli araştırmalar yapmıştır. Bass, çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır. Bass tarafından dönüştürücü liderliğin ölçümünde kullanılmak üzere bir anket hazırlanmıştır. Anketin adı "Çok Faktörlü Liderlik Anketi – Multifactor Leadership Questionnaire"dir. Bu

anket hem liderlere hem de astlara uygulanabilmektedir. Lideri 360 derece değerlendirmeye yönelik bu anket birçok kişinin lider ve liderlik tanımlamalarından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Kouzes ve Posner’de, Bass gibi dönüştürücü liderlerin davranışlarını açıklamaya yönelik bir anket geliştirmiştir. Bu ankete “Liderlik Uygulamaları Envanteri – Leadership Practices Inventory” adını vermişlerdir. Ankette beş tip liderlik davranışı belirlemiştir. Bunlar; süreci sorgulamak, personeli kişisel gelişimleri konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, astların başarılarını kutlamaktır. Sashkin’de dönüştürücü liderin davranışını açıklamak üzere geliştirdiği “Lider Davranış Anketi – Leader Behaviour Questionnaire”nde beş ana konu belirlemiştir. Bunlar; açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Sashkin dönüştürücü liderleri temelde yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil, sonradan da öğrenebileceği özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. Diğerleri ise güç isteği ve vizyondur (a.g.m).

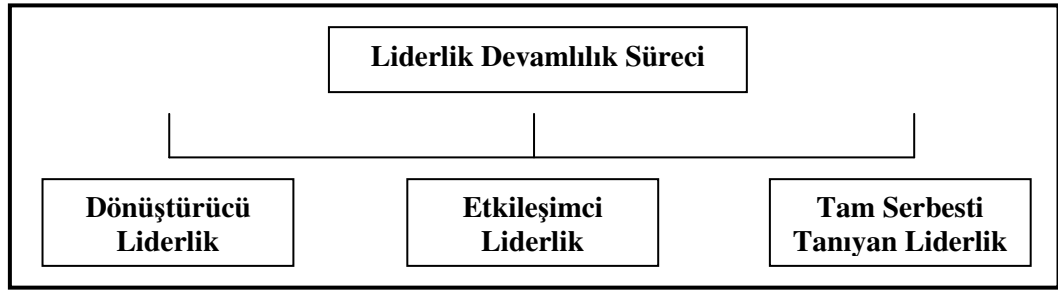
Dönüştürücü liderler, organizasyon amacının önemi hakkında izleyicilerin farkında olma seviyelerini yükselterek ve organizasyon veya takımın çıkarları için izleyicilerin kendi çıkarlarını yükseltmesi amacıyla uğraş vererek motive etmeye çalışmaktadırlar (Bass, 1999: 10; Lievens vd., 1997: 417; Simić, 1998: 50).

Dönüştürücü liderlik teorisi, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme gayreti içerisinde olan lider ile kendilerini bu liderle özdeşleştiren izleyiciler arasında bir duygusal bağ olduğunu öne sürmektedir (Eraslan, 2005: 11; King, 1994: 8). Dönüştürücü liderler, izleyicileri, kendi değerlerinin, inançlarının farkında olmalarını sağlamak ve organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek için motive etmektedirler (Bass, 1999: 11; Bass vd., 2003: 209; Boehnke vd., 2003: 5; Tabak, 2001: 7).

3.3.2. Dönüştürücü Liderlik Modeli

Bass, 1980’lerin ortasından itibaren Burns’un dönüştürücü liderlik modelini temel alarak daha gelişmiş ve arındırılmış bir model ortaya koymuştur. Bass modelinde liderin ihtiyaçlarından çok astların ihtiyaçlarına dikkati çekmiştir. Bunu da, dönüştürücü liderliğin sonuçlarının müspet olmayan durumlarda da uygulanabileceğini öne sürerek yapmıştır.

Ayrıca, Burns'un tanımladığı etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tiplerinin birbirinden bağımsız oluşan ya da gelişen süreçler olmadığı, aksine ikisinin de devamlılık arz eden bir süreçte yer aldığını ifade etmiştir. Tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire leadership) davranışlarının da bu süreçte yer aldığı belirtilmiştir. Bu süreç Şekil 3.4'de gösterilmektedir.



Şekil 3.4: Devamlı Bir Süreç Olarak Liderlik

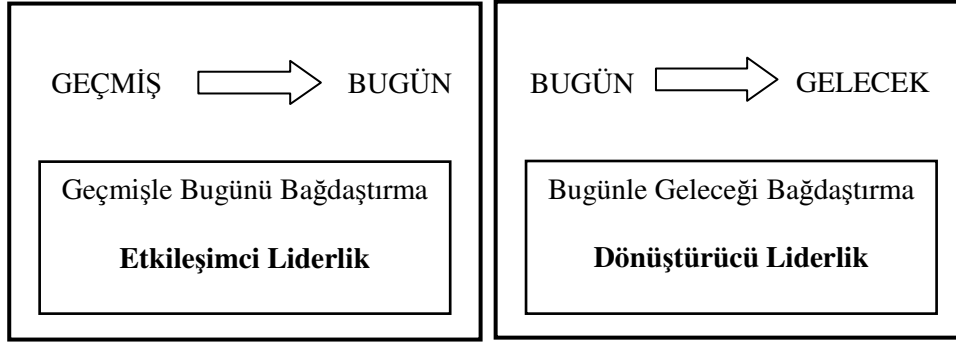
Kaynak : Northouse, 1997: 133-134.

Başlangıçta, Burns etkileşimci ve dönüştürücü liderliği iki ayrı uçta olan kavramlar olarak göstermiştir. Bass ise, bir liderin hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderlik davranışları sergileyebileceğini önermiştir (Eraslan, 2005:10). Buna ek olarak, farklı durumlar karşısında liderler tam serbesti tanıyan liderlik özelliklerini de sergileyebilmektedirler. Önemli olan nokta, liderliğin birbiri ile iç içe geçmiş farklı davranış modellerini içerebilmesidir. Bass modelinde duygusal etkenlere daha fazla önem vermiştir. Tek başına karizma sahibi olmanın dönüştürücü lider olabilmek için yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Bass'a göre, dönüştürücü liderler astlarını beklenen performanstan fazlasını gösterebilmeleri için motive ederken şu hususları yerine getirmeleri gerekmektedir (Bass, 1985: 20):

- Belirlenmiş hedeflerin önemi ve değeri hakkında astların sahip olduğu bilgi seviyelerini yükseltmek,
- Takım ve organizasyonların amaçlarını astların amaçlarından daha öncelikli hale getirmek.

- Astları, isteklerinin seviyelerini yükseltmeye yöneltmek.

Dönüştürücü liderlik modeli daha önce yapılan liderlik araştırmalarının sonuçları içerisinde bir ayırım yapılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe bağlı etkileşimci liderlikle geleceğe, yeniliğe ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçimleridir. Etkileşimci liderlik biçiminde davranış gösterenler, yetkilerini çalışanlarını ödüllendirmeyi ve daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanmaktadırlar. Dönüştürücü liderler ise, astlarına ilham kaynağı olarak bir vizyona yöneltmeye çalışmaktadırlar. İki liderlik tarzı arasındaki zaman yönelimi açısından olan fark Şekil 3.5'te gösterilmektedir.



Şekil 3.5: Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Açısından Liderlik

Kaynak : Eren, 2003: 547.

Etkileşimci liderlik, lider ile izleyici arasındaki, izleyicinin iyi performans gibi belirli davranışları neticesinde liderin ödüllendirmesiyle ilgili durumdaki ve kötü performans / başarısızlık nedeniyle izleyicinin lider tarafından cezalandırılması durumundaki etkileşimi kapsamaktadır (Bass, 1999: 11; Bass vd., 2003: 209). Etkileşimci liderler izleyicilerini ödüller ile veya disiplin davranışlarına zorlayarak motive ederler (King, 1994: 8; Tabak, 2001: 7). Ödüllendirme, ekonomik anlamda bir teşvik veya terfi gibi organizasyonel onay içerebilmektedir. İzleyiciler açısından iş hayatındaki beklentileri besleyen ve motive eden bu tür ödüllerdir (Eren, 2003: 592).

Etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik süreç olarak birbirinden farklılıklar göstermektedir. Etkileşimci liderler, kontrole önem verirken, dönüştürücü liderler yetki

devri ve güçlendirme stratejilerini uygulamaktadırlar. Etkileşimci liderler yasal, zorlayıcı ve ödül güçlerini kullanırken; dönüştürücü liderler uzmanlık ve referans olma gücünü kullanarak liderlik etmektedirler. Etkileşimci liderler astlarının sadece kendi istediklerini yapmalarını beklemekte ve bunu tesis etmek için de astlarını aşırı kontrol altına alarak programlanmış robotlar gibi davranmalarını istemektedirler. Dönüştürücü liderler ise, astlarının kişisel gelişmelerini desteklemekte ve onları birey olarak tanımaktadırlar. Dönüştürücü liderler, yaptıkları her işte ve astları ile etkileşimlerinde ahlakî davranmaya çalışan liderlerdir (Keçecioğlu, 2003: 33-37).

Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren liderler aynı zamanda astlarını psikolojik olarak da güçlendirmektedirler. Bu psikolojik güçlendirme, astların işlerini yaparken görev motivasyonunu yükseltmekte ve işlerine olan yönelimleri zorunluluk olmaktan çıkarak içten gelen bir istek halini almaktadır. Psikolojik güçlendirmenin faktörleri, denetim noktası gibi bireysel değişkenler olduğu gibi iş tasarımı, çalışılan birimin ortamı ve ödül sistemleri gibi sosyal yapıyı ilgilendiren dışsal değişkenlerde olabilmektedir (Fuller vd., 1999: 389).

Burns bu modeli ortaya attığı sırada House'nın karizmatik liderlik teorisi de literatürde yeni yer almaya başlamıştır. Dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik ile çoğu zaman eş olmasa da benzer kavramlar olarak kabul görmektedir. Karizma kavramı dönüştürücü liderlik modelinde yer almaktadır. Karizma kavramı dönüştürücü liderlik modelini ölçmeye yönelik Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nin ilk versiyonunda temel üç faktörden biri iken daha sonra geliştirilen ankette bu faktör idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon olarak ikiye ayrılmıştır (Popper vd., 2000: 268).

Günümüzde dönüştürücü liderliği karizmatik liderlikle birleştirme eğilimi olsa da iki teori arasında kavramsal anlamda büyük farklılıklar vardır. Dönüştürücü liderler; astları arasında güçlü duygular uyandırırken, astlarının sorunlarını çözmeye çalışırken, yetki devri yolu ile astlarını güçlendirirken, aynı zamanda onları lider olmadığı zamanlarda da işleri yapabilecek ve istenilen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bilgi, beceri ve güveni tesis etmektedirler. Diğer bir deyişle, astlarını her yönde geliştirmekte ve cesaretlendirmektedirler.

Karizma veya karizmatik olma, dönüştürücü liderlik modelinde, dönüştürücü liderliğin nedeni değil, dönüştürücü liderliğin bir sonucudur. Karizmatik liderler ise, astlarına güçsüz ve bağımlı gibi davranma eğilimlidir. Liderliklerini astlarının kişisel bağlılıklarına ve sorgusuz itaatlerine dayandırmaktadırlar. Dönüştürücü liderlik her seviyede ve her zaman etkin olabilirken, karizmatik liderler genelde bir kriz sonrası ve astlar ne yapacağını bilmez haldeyken etkin olabilmektedirler (Barbuto, 1997: 689).

Dönüşüm sürecinde yer alan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik çeşitli davranış boyutlarını içermektedir. Dönüştürücü liderliğin dört önemli boyutu şunlardır (Bass, 1999: 12; Bass vd., 2003 :208; Keçecioğlu, 2003: 35):

- İdealleştirilmiş Etki (idealized influence),
- Telkinle Güdüleme (inspirational motivation),
- Entelektüel Uyarım (intellectual stimulation),
- Bireysel Destek (individualized consideration).

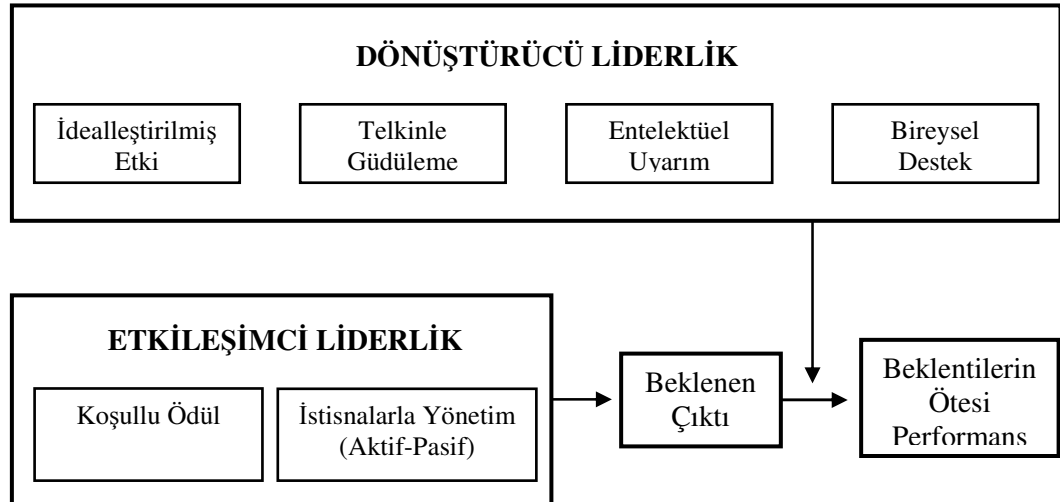
Etkileşimci liderlik iki unsura sahiptir (Bass, 1999: 21; Boehnke vd., 2003: 7; Lievens vd., 1997: 417):

- Koşullu ödül (contingent reward) ve
- İstisnalarla yönetim (management-by-exception).

Bir lider, izleyicisini kabul edilebilir bir davranışı nedeniyle ödüllendirir ve yanlış bir davranışı nedeniyle cezalandırdığında, koşullu ödül boyutunda liderlik sürecini yerine getiriyor demektir (Bass, 1999: 21). Bazı araştırmalar, liderliğin bu tür davranışları ile elde edilen pozitif sonuçlar arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Koşullu ödül kavramının, etkileşimci liderlikten ziyade dönüştürücü liderlik ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Alimio ve Abla, 2001: 1-27; Eraslan, 2005:9). Bir lider, sadece ortada çözülmesi gereken bir problem varken ve genel standartlar yetersiz kaldığında harekete geçiyor ise, istisnalarla yönetim boyutunda liderlik sürecini yerine getiriyor demektir (Bass, 1999: 21). Geleneksel iş metodlarını uygulayan, izleyicilerini problem çözmede yeni arayışlar içine girmelerini teşvik etmeden geleneksel bir tarzda işlerini yerine getirmelerine

müsaade eden liderler bu istisnalarla yönetim boyutunu sergileyen liderlerdir (Boehnke vd., 2003: 7). İstisnalarla yönetim kavramı ikiye ayrılmaktadır: Aktif ve pasif. Problem olabileceğini ve bu ihtimale karşı tedbirini alan bir lider aktif istisnalarla yönetim boyutunda davranan kişidir. Ters olarak, sadece problem çıktığında harekete geçen lider, tıpkı tam serbesti tanıyan (laissez-fair) lider gibi, pasif istisnalarla yönetim boyutunda davranıyor demektir (Eraslan, 2005: 9-10).

Liderlik şekillerinden en etkisiz olduğu düşünülen tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-fair), lider ile izleyicisi arasında tamamen etkileşim eksikliğinden söz etmektedir (Bass, 1999: 22). Bu da, liderin lider gibi davranma ve karar verme faaliyetini engelleme eğilimi içerisinde olduğunu göstermektedir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, ayrıca pasif çekingen liderlik olarak da atfedilmiştir. Çünkü, bu faktör ile istisnalarla yönetim arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Araştırmalar göstermektedir ki, istisnalarla yönetim ile dönüştürücü ve etkileşimci liderlik arasında negatif ilişki vardır (Alimio ve Abla, 2001: 1-27). Genelde, tam serbesti tanıyan liderlik tarzı durumların çoğunluğunda etkisiz olarak görülmüştür (Keçecioglu, 2003: 35). Dönüştürücü liderlik ve sonuçları davranışsal boyutları ile Şekil 3.6'da yer almaktadır.



Şekil 3.6: Dönüştürücü Liderlik ve Sonuçları

Kaynak : Northouse, 1997: 138.

3.3.3. Dönüştürücü Liderliği Oluşturan Davranış Boyutları

Bass'ın dönüştürücü liderlik modelinde kullandığı toplam yedi davranışsal boyut vardır. Bunlardan dördü dönüştürücü liderliği, ikisi etkileşimci liderliği ve bir tanesi de tam serbesti tanıyan liderliği içermektedir. Yukarıda belirtilen bu davranışsal boyutlar, ilk olarak Bass tarafından Amerika Birleşik Devletleri ordusunda 198 subay arasında yapılan bir alan araştırması sonucu ortaya konulmuştur. Bu araştırma çok faktörlü liderlik anketinin ilk şekli olan MLQ-Form 1 kullanılarak elde edilmiştir (Bass, 1999: 11).

Genellikle, dönüştürücü liderlik tarzının, organizasyonlarda etkileşimci (geleneksel, yönetsel) liderlik tarzından daha etkili olduğu düşünülmektedir; çünkü, dönüştürücü liderler daha fazla organizasyonel performans göstermekte ve izleyicilerini de bu doğrultuda etkilemektedirler (Gardner ve Stough, 2002: 68). Dönüştürücü liderler günlük, rutin organizasyonel işlemlerin yerine getirilmesini sağlamanın ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama davranışlarını sergilemektedirler.

3.3.3.1. İdealleştirilmiş Etki

Bazı kaynaklarda idealleştirilmiş etki karizma olarak da tanımlanmaktadır (Marjosola ve Takala, 2000: 146-147). Bu davranışsal boyut dönüştürücü liderliğin temel unsurudur. İdealleştirilmiş etki, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, iyimserliklerini artırabilir. Kişisel davranışlar ve başarılarla bir lider izleyicilerine örnek davrandığında karizmadan veya idealleştirilmiş etkiden söz edilebilir (Day vd., 2002: 6). Sonuç ise, izleyicilerin ısrarlı ve yetenekli tutumu neticesinde saygı ve güven duygusudur (Bass vd., 2003: 208).

Bu davranışsal boyutta liderin etkisi, davranışları ve özellikleri astları tarafından idealize edilmektedir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki, “davranış olarak idealleştirilmiş etki” ve “atfedilen idealleştirilmiş etki” olarak iki alt boyuta indirgenebilir. Davranış alt boyutu, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlakî sonuçlarını da ele alması ve ortak

misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içermektedir. Lidere atfedilen idealleştirilmiş etki ise; liderin astlarının kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutması, astlarının saygısını kazanması ve kendisine güvenen, güçlü bir lider olduğu izlenimi verebilmesi gibi davranışları içermektedir. İdealleştirilmiş etki boyutunda başarı gösteren liderler izleyicilerinin güvenini ve saygısını kazanmak için yüksek moral ve etik değerleri sağlama gayreti içerisindeyler (Simić, 1998: 52).

Lider, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede izleyicileri motive etmek için davranışsal tutarlılık gerçekleştirirken ve kendini ifade ederken ortaya koyduğu davranışlar ile karizma özelliğini göstermektedir. Bu tür davranışlar liderin sözel ve sözel olmayan iletişim yeteneklerine oldukça bağlıdır. Dönüştürücü liderler, karizmaya sahip olmaları ve iyi davranışları teşvik etmeleri nedeniyle ortaya çıkmaktadırlar (Keçecioğlu, 2003: 35).

İdealleştirilmiş etki, liderin özel bir kişi olduğu izleniminin astlarca kabul edilerek, liderin belirlediği vizyon çerçevesinde hareket etmelerini sağlayan davranışların tümüdür.

3.3.3.2. Telkinle GÜDÜLEME

Telkinle güdüleme, dönüştürücü liderin astların ve organizasyonların yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri, astların çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilmeleridir. Liderin telkinle güdüleme davranışları, izleyicilerin vazifelerinin önemini vurgulamasını, takım çalışmasını teşvik etmesi, başarı için beklentilerin yükseltilmesini ve bu beklentileri güven sağlayarak iletilmesini kapsamaktadır (Bass vd., 2003: 208; Eraslan, 2005:17–18). Liderler bu davranışları ile astları üzerinde ortak amaç birliği sağlayarak, onların işlerini yaparken geleceğe umutla bakmalarını sağlayacak şekilde motive olmalarını sağlamaktadırlar.

Dönüştürücü liderler bu tip davranışlar sergileyerek astlarında bir grup bilinci oluşturabilmektedirler. Astlarından olan beklentilerini yüksek tutarak, onların normalde gösterdiklerinden daha fazla çaba göstermelerini sağlayarak potansiyellerinin tümünden yararlanabilmektedirler. Astlar, böyle bir gayreti liderlerinden esinlenerek kendi istekleri ile

göstermektedirler. Liderler, astlarının amaçlarına ulaşabileceğine dair tam bir güven içerisindeydirler. Liderin davranışları astlar için amaçlarına ve belirlenen hedeflere ulaşmalarında bir motivasyon aracı görevi görmektedir.

Organizasyonun vizyonunu telkin etmek ve tutku ile iyimserliği ifade etmek, telkinle güdüleme davranışları sergileyen liderlerin özellikleridir. Telkinle güdüleme davranışları ortaya koyan liderler, izleyicilerini organizasyonun vizyonunu paylaşmak için teşvik etmektedirler (Simić, 1998: 52). Bu liderler, izleyicilerinin kendi çıkarlarını organizasyonun çıkarları ile eşleştirme, hatta gerektiğinde değiştirmede etkili olabilmek için sembolizmi ve duygusal bağlantıları sıklıkla kullanmaktadırlar (Keçecioğlu, 2003: 34).

3.3.3.3. Entelektüel Uyarım

Dönüştürücü liderler, entelektüel uyarım davranışı ile astlarını mevcut durumun değerlendirilmesi, vizyonun formüle edilmesi ve uygulama esaslarının belirlenmesi gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlarlar. Bu konularda liderin astlara karşı gösterdiği açıklık, astların varsayımlarını sorgulayarak sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmelerini de beraberinde getirmektedir. Entelektüel uyarım davranışları, liderin, izleyicileri detaylı bir şekilde düşünmeleri, varsayımları sorgulamaları ve problem çözmede yaratıcı olmalarını teşvik ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Bass vd., 2003: 208).

Entelektüel uyarım, astlarla mevcut problemler hakkında bilinenleri paylaşarak astların durumların belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlığı ortadan kaldırmayı sağlamaktadır. Bu davranış, astların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken, aynı zamanda geleneksel değer ve tutumlarını organizasyon yararına yeniden değerlendirmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu tür liderler, izleyiciler arasında problem çözme yeteneğini geliştirmektedirler (Simić, 1998: 52).

Entelektüel uyarım davranışları sergileyen liderlerin izleyicilerinin yaratıcı düşünmelerine destek oldukları görülmektedir (Mumford vd., 2000: 15-16; Eraslan, 2005: 14). Astların iş tatminin ve organizasyona bağlılıkları artmaktadır.

Entelektüel uyarım davranışları, liderin astlarının sorunların daha fazla farkına varmalarını, farklı yeni bakış açılarıyla görebilmelerini sağlamak için etkileyebilme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Astlar yeni yaklaşımlar ve çözümler üretme konusunda teşvik edilirken, liderleri ile fikir ayrılığına düşmeleri sonucunda herhangi bir zarar görmeyeceklerinin farkındadırlar. Liderin düşüncesi doğrultusunda hareket etme mecburiyeti yoktur ve bu astlara lider tarafından hissettirilmektedir. Aksine, lider astlarını farklı şekillerde düşünerek kendi yaklaşımından farklı görüşler ortaya koymaları konusunda onları cesaretlendirmektedir.

3.3.3.4. Bireysel Destek

Bireysel destek davranışı, liderin otoriter tavır göstermemesi ile doğrudan ilişkilidir. Dönüştürücü liderler, her bir astına birey olarak yaklaşarak onlara kişisel gelişimleri konusunda kılavuz olmaya çalışmaktadırlar. Astlarının kendi bağımlılıklarını artırmak yerine, onların daha bağımsız hareket edebilecek bilgi birikimine ulaşmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Dönüştürücü liderler, astları ile aralarındaki mesafeyi devamlı azaltmaya çalışmaktadırlar.

Bir lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını önemseydiğinde ve buna dikkat ettiğinde ve izleyicilerine kişisel dikkat gösterdiğinde bireysel destekten bahsedilebilir (Bass vd., 2003: 208). Dinleme, iletişim kurma, izleyicilerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağına karar vermedeki isabetli yol göstericiliği bireysel destek özelliğinin temel bileşenleridir (Eraslan, 2005: 10; Simić, 1998: 52).

Lider astların bireysel gereksinimlerini dikkate alarak, daha üst seviyede gereksinimlerini karşılamak için çaba sarf etmektedir. Görev dağılımı, astlara devamlı yeni bilgiler öğrenebilmelerini sağlayacak şekilde yapılmaktadır. Lider, astlarını birey olarak ele alarak hem kaygılarını hem de beklentilerini dinlemektedir. Astlarının kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunmakta ve öğrenmeleri için fırsatlar yaratmaktadır. Lider astlarının bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken, astlarına da başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretmektedir. Bu şekilde astlarını da birer lider olma yolunda geliştirmektedir. Bireysel destek davranışı ile

lider astlarının hepsine eşit davranarak tümünün kişisel gelişimleri için çaba sarf etmektedir. Bireyler arası farklılıkları da bu yolla tespit eden lider, aynı zamanda da organizasyon yararına her astını daha etkin kullanabilmektedir. Lider, bu davranışı sergilerken astlarına karşı amir pozisyonunda değil, daha çok bir danışman gibi davranmaktadır. Konumundan kaynaklanan gücünü olumsuz bir faktör olarak ön plana çıkartmamaktadır.

Bu özelliğe sahip liderler, organizasyonun amaçları doğrultusunda izleyicilerin ihtiyaçlarını ayarlama ve izleyicilere geri besleme sağlayarak eğitilmesi konusu üzerinde odaklanmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 35).

İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama davranışlarını sergileyen dönüştürücü liderler, etkileşimci liderlerle karşılaştırıldıklarında astlarında daha fazla çaba gösterme eğilimi oluşturdıkları görülmektedir. Etkileşimci liderler, astlarının beklenen sonuçlara ulaşmalarını sağlayabilirken, dönüştürücü liderler astlarından beklenilenin üstünde performans göstermelerini sağlayabilmektedir. Dönüştürücü liderler, astlarının kişisel çıkar ve ihtiyaçlarını grup ve organizasyonun çıkarları ile bütünleştirebilmelerini sağlayabilmektedirler (Lievens vd., 1997: 417-418).

3.3.4. Dönüştürücü Liderin Özellikleri

Dönüştürücü liderler, yukarıda belirtilen davranışsal boyutların yardımı ile, organizasyonlarda astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırarak normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek astlarını motive edebilmektedirler.

Dönüştürücü liderler, astlarında kolektif bir örgüt kültürü yaratmaya çalışmaktadırlar. Astlarının kişisel gelişimine odaklanmaktadır. Astlarının sorunlara daha yaratıcı ve yenilikçi yaklaşmasını sağlayarak, sorunları çözmede etkinliklerini artırmaktadırlar (Mumford vd., 2000: 15-16). Dönüştürücü lider, organizasyondaki bir dönüşüm sürecinde gerekli olan enerjiyi kendi ve astları için üretebilen ve bunu dönüşümün her safhasına yayabilen davranışlar sergilemektedir. Dönüştürücü lider, dönüşümü destekleyecek şekilde organizasyonun yeniden yapılanmasını sağlayabilmektedir. Sistemde meydana gelebilecek

değişimleri sistematik olarak kademelendirerek, astları bu değişime hazırlayabilmektedir. Dönüştürücü liderlik, sadece en üst seviyede değil organizasyonun her kademesinde yer alarak dönüşümü gerçekleştirebilmektedir. Bass (1999: 9-32), dönüştürücü liderlik teorisinin organizasyonun her düzeyinde uygulanabileceğinden bahsetmektedir ve bu önermesi farklı organizasyonel düzeylerde dönüştürücü liderliğin uygulanması konusunda yapılan araştırma sonuçlarının olumlu sonuçlar vermesiyle destek görmektedir.

Bu özellikleri ile dönüştürücü liderlerin en çok araştırma ve geliştirme projelerinde yer alması gerektiğini savunanlar da olmuştur (Keller, 1995: 41). Fakat, günümüzün hızla değişen dünyasında, daha önceki liderlik teorileri bazı ihtiyaçlara cevap verememektedir. Tüm organizasyonlardaki liderler değişime uyabilmek için yenilikçiliğe önem vererek yeni değerlere adapte olmalıdırlar. Günümüzde, otoriter yönetim tarzının yerini daha katılımcı modeller almaktadır. Astları ile paylaşılmış vizyonlar belirleyerek, bunu tüm organizasyon tabanına yayabilen ve benimseten liderler başarılı olabilmektedirler. Bu nedenle, dönüştürücü liderler tüm organizasyonlar için gerekli olmaktadır.

Dönüştürücü liderlerin ortak özellikleri; vizyoner olmak, cesaretli olmak, devamlı öğrenmeye açık olmak, astlarına inanmak, zorluklar ve belirsizlikler karşısında yılmamak ve değişim ajanı olmaktır. Bass (Carless, 1998: 887), dönüştürücü liderliğin evrensel olarak uygulanabilir olduğunu ileri sürmüştür. Liderin astlarına davranışları ile model oluşturarak onların kendi çıkarlarını organizasyon çıkarları ile bütünleştirebilmelerinin ve yapabileceklerinden daha yüksek performans gerektiren işler yapmalarının kültürel etkilerinden bağımsız olarak tüm toplumlarda geçerli olduğunu belirtmiştir. Dönüştürücü liderler güvenilir, iletişim kabiliyeti yüksek, yenilikçi, yaratıcı, ikna edici, uzun vadeli düşünebilen, takım ruhu yaratabilen, katılımcı, rasyonel ve yol gösterici olma özelliklerine sahip liderlerdir.

Dönüştürücü lider, bilgilenen kişilerin güdülenme düzeylerinin artacağı düşüncesinden hareketle astlarını bilgilendirerek sürekli eğitmektedir. Bunu yaparken astlarına, edindikleri bilgiler ile pratik çözümlemeler üretebilme ve sorunlara farklı açılardan bakabilme özelliği kazandırmaya çalışmaktadır. Kişilerin bilinçaltını sezebilmektedir. Empati yeteneği yüksektir. Yönetebilmenin öncelikler seçebilmek olduğunu ve seçilen önceliklerin yeni

öncelikler doğurabileceğinin farkındadır. Dönüştürücü lider için organizasyona bağlılık “bağımsızlaştırarak bağlanma” anlamına gelmektedir. “Disiplin” kelimesinin anlamı dönüştürücü lider için, grupta sevgi bağı oluşturarak ortak paylaşılan amaçlar için yüksek motivasyondur (Edinsel, 1997: 51).

Dönüştürücü liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun giderme konularında ciddi bir çaba gösteren liderlerdir. Dönüştürücü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenebilen liderlerdir. Bu liderler, sürekli meydana gelen değişiklikler karşısında astlarına eşit değer veren bir yönetim modeli oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu özelliklerin yanında dönüştürücü liderler astlarının duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını da gidermeye çalışmaktadırlar (Eraslan, 2005: 20-22).

3.3.5. Dönüştürücü Liderlik Teorisinin Yararları ve Eleştirilen Yanları

Dönüştürücü liderlik kavramı ortaya atıldığı andan itibaren, üzerinde çok fazla ampirik çalışma yapılan yeni bir yaklaşımdır. Modelin güçlü yanlarından biri (Yetiş, 2003: 60) literatüre girdiği 1970’li yıllardan itibaren farklı araştırmacılar tarafından çok çeşitli perspektiflerden kalitatif olarak üzerinde çalışılmış olmasıdır. Modelin güçlü yanlarından bir diğeri de; liderliğin ne olması gerektiği konusunda şimdiye kadar ortaya atılan yaklaşımların sonuçlarını da birleştirerek ele alması ve diğer yaklaşımlarda eleştirilen, eksik olduğu varsayılan noktaları doldurmasıdır. Diğer bir ifadeyle, liderliğe bir bütün olarak yaklaşmasıdır. Üçüncü olarak, dönüştürücü liderlik yaklaşımı liderliğin astlar ve lider arasında karşılıklı etkileşimlerden meydana gelen bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu süreç, hem liderin hem de astların ihtiyaçlarını dikkate alırken, liderliğin sadece liderin sorumluluğu olmadığını vurgulamaktadır. Sorumluluğun astlar ve liderler arasındaki ilişkiler sonucu paylaşılmasını öngörmektedir.

Dönüştürücü liderlikle ilişkili olumlu birçok bireysel ve organizasyonel sonuçlar vardır. Örneğin; yükseltelen iş tatmini, organizasyonel üretkenliğin artışı ve izleyiciler arasında stres düzeyinin azalması gibi. Kamu ve özel sektördeki organizasyonlarda dönüştürücü liderlik tarzının yarattığı olumlu etkiler son zamanlarda yapılan araştırma sonuçlarından

anlaşılmaktadır (Arnold vd., 2001: 318). Araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlerin etkileşimci liderlerden daha etkili ve yararlı olduğu söylenmektedir. Bass, dönüştürücü liderlik teorisinin organizasyonun her düzeyinde uygulanabileceğinden bahsetmektedir ve bu önermesi farklı organizasyonel düzeylerde dönüştürücü liderliğin uygulanması konusunda yapılan araştırmaların olumlu sonuçlar vermesiyle destek görmektedir (Bass, 1999: 9-32).

Dönüştürücü liderlik modeli, diğer yaklaşımlarda olduğu gibi sadece lider ve astlar arasındaki alışverişe odaklanmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, etkileşimci liderliğin ötesinde bir yaklaşım geliştirmektedir. Liderin sadece ödül ve cezalarla astlarını idare etmediğini, bunların ötesinde astların ihtiyaçlarını ve gelişmelerini de dikkate alarak liderlik yaptığını belirtilmektedir. (Bass, 1985: 22).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı astların ihtiyaçlarına, değerlerine ve kişisel gelişmelerine odaklı bir liderlik modelidir. Astlarının beklenenin üzerinde performans gösterebilmeleri için yapılması gerekenleri ortaya koyması modeli diğerlerinden ayırmaktadır. Liderliğin ahlaki bir boyutu olduğunu ortaya koyması ile de, diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Northouse, 1997: 144).

Yukarıda belirtilen güçlü yanlarının yanında dönüştürücü liderlik yaklaşımına yapılan eleştiriler de vardır. Bu eleştiriler kavramsal olduğu gibi uygulama boyutunda eleştiriler de mevcuttur.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımına yapılan eleştirilerden ilki kavramsal açıklığı olmadığı yönündedir (Northouse, 1997: 145). Kavramsal açıklıktan kastedilen, vizyon yaratma, güdüleme, değişim ajanı olma, güven tesis etme gibi çok değişik parametreleri bünyesinde bulundurarak geniş bir kavramsal çerçeveyi ifade etmesidir. Dönüştürücü liderliğin parametrelerinin açık olmadığı yönündeki bu eleştirilere, parametrelerin diğer liderlik yaklaşımlarının parametreleri ile karıştığı yönündeki eleştiriler de eklenebilmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımının davranışsal olmadığı yönünde de eleştiriler vardır. Bu modelin liderliğe bir özellik olarak yaklaştığı ileri sürülmektedir. Dönüştürücü liderliğin elitist ve antidemokratik olduğu, otoriterliği savunduğu yönünde eleştiriler de mevcuttur.

Bunun nedeni olarak da, değişim yaratma, vizyon belirleme ve yeni yönelimler belirlemede astların ihtiyaçlarını ilk planda düşünmeyerek, kendi istediğini astlara kabul ettirdiğı savunulmaktadır. Bu eleştiri Bass tarafından reddedilmiştir (a.g.e.).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı liderlerin ne yapması gerektiğini açıkça belirten bir liderlik modeli değildir. Dönüşümü yapacak ya da dönüşümün içinde bulunacaklara genel tanımlamalar sunmaktadır. Durumsal ya da davranışsal kuramlar gibi liderlerin belli durumlarda nasıl başarılı olacaklarına dair kesin, tanımlanmış kuralları ortaya koymamaktadır. Bunun yerine, liderlere yenilikçilik, esinleme ve bireylerle ilişkiler gibi konularda genel bir düşünüş perspektifi sunmaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı, liderlerin davranışlarının organizasyon içi dinamiklerle ve astlarının ihtiyaçları ile bütünlük ve uyuma gösterdiği takdirde dönüşümün gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedir. Bass (1999: 22) dönüştürücü liderliğin organizasyonların her kademesinde çalışan bireylere öğretilebileceğı ve bunun da organizasyonların performansına pozitif yönde etki yapacağını ileri sürmektedir.

3.4. DUYGUSAL ZEKÂ VE ETKİLİ LİDERLİK

Organizasyonlarda yönetici, her işe hayat veren unsurdur. Onun liderlik ve yöneticiliğı olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak kalmakta, asla ürüne dönüşmemektedir. Liderler ve yöneticilerin nitelikleri, bir organizasyonun elinde bulundurabileceğı en önemli avantajdır. Yöneticiler, eğer başarılı olacaklarsa, onlarda fazladan bir özellik bulunması gerekir. Bu özellik, yirmibirinci yüzyılın en önemli rekabet avantajlarından biri olarak tanımlanan, duygusal zekâ yetenek ve becerileri ile ortaya çıkmaktadır (Acar, 2001: 6).

Liderlik literatürüne bakıldığı zaman, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri gibi, liderlik konularında detaylı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini, ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır (George, 2000: 1028).

Başarılı bir lider, organizasyona hakim olan duygu akımlarını gözden kaçırmamakta ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilmektedir. Liderlerin güven

kazanma yollarından biri de, sözü edilmeyen kolektif hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır. Bununla birlikte, lider, aynı zamanda, organizasyonun duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün grubu o yöne çekebilmektedir. Liderlik enerji vermektir. (Goleman, 1998: 235)

Liderin etkileme gücü, çevresindeki kişiler hakkında aldığı bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla liderin, sözlü ve sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, gücünün etkinliğine yansıyacaktır. Derinlerde hissedilen duyguları bilgi ve uyarıların aracılığıyla ayırt etmek, lider olabilmenin temel bir gereğidir (Cooper ve Sawaf, 1997: 12).

Duyguların liderlik sürecindeki rolü, duyguların etkili davranışları engelleyebileceği inancının sonucu olarak, yapılan araştırmalarda ihmal edilmiş bir alan olarak kalmıştır. Geleneksel liderlik teorileri, bir liderin duygularının etkisinde kalmadan planlama yapmasını ve rasyonel bir şekilde düşünmesini öne sürmektedir. Duygusal zekâ ve etkili liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı gittikçe artmaktadır (Gardner ve Stough, 2002: 68).

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan liderlerin, daha mutlu ve organizasyona daha bağlı oldukları düşünülmekte (Gardner ve Stough, 2002: 68), daha büyük başarılarla imza attıkları ve işte yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Goleman, 1998: 350-392). Bu liderler, organizasyonel gelişimler için pozitif duyguları kullanmakta ve bu duygulardan istifade etmektedirler (George, 2000: 1030), ve kişilerarası ilişkilerde çalışanlara işbirliği, güven ve tutku duygusunu aşılama amacıyla duyguları kullanmakta ve yönetmektedirler (Gardner ve Stough, 2002: 68). Liderin bu ilişkileri yalnızca kendisinin değil de, bütün tarafların yararına olacak biçimde başarıyla yürütmesinin sırrı duygusal zekâsında yatmaktadır (Doğan, 2005: 131).

Araştırmacılar, dönüştürücü veya karizmatik liderlerin izleyicilerini organizasyonun değerleri ve amaçları doğrultusunda motive etmek için duygularını gösterdiklerini ve izleyicileriyle duygusal bir bağ oluşturduklarını belirtmektedirler (Marjosola ve Takala,

2000: 148-158). Bunlara ek olarak, liderler, ilişkinin kalitesini ve organizasyon veya takımın etkililiğini artıracak tarzda, izleyicileri ile kendi arasında duygusal bağlar oluşturmaktadırlar. Duygusal bilginin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda, liderin konulara yoğunlaşmasını sağlayarak sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Barling vd., 2000: 159-160). Bass (2001: 2-7), dönüştürücü liderlikte kendine özgü sosyal veya duygusal unsurun bulunduğunu ifade etmektedir.

Araştırmacılar, neyin belirli bireyleri dönüştürücü liderlik tarzına yönelterek adapte ettiğini ve bazı liderleri diğerlerinden neyin etkili kıldığını uzun yıllar sorgulamışlardır. Bazı araştırmacılar, duygusal zekânın dönüştürücü / karizmatik liderlik davranışları için yararlı bir belirti olduğunu öne sürmüşlerdir (Barling vd., 2000: 159). Aslında, etkili dönüştürücü liderlik davranışlarında meydana gelen duygusal süreçleri belirlemek için birçok girişimde bulunulmuştur. Sınırlı sayıda elde edilen bulgular göstermektedir ki, duygusal zekâ dönüştürücü liderlik ile yakın ilişki içerisinde (Gardner ve Stough, 2002: 68).

Bununla birlikte, sosyal veya duygusal ilişkilerin önemi, etkileşimci liderlik teorisinden ziyade, dönüştürücü liderlik teorisinde daha açıktır. Etkileşimci liderler tepkicidirler ve izleyicileri ile kişilerarası ilişkilere girme eğiliminde değildirler veya izleyicilerin ihtiyaçlarına empatik yaklaşmamaktadırlar (Barling vd., 2000: 160).

Dönüştürücü bir lider organizasyonu için yalnızca bir odak noktası değil aynı zamanda bir dönüşüm rehberi olduğu için, onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip bir liderden çok daha önemlidir. Çünkü, dönüştürücü bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ve izleyicilerine gösterdiği bireysel ilgi, duyguların organizasyondaki insanların duyguları üzerinde büyük etki uyandırmasına yol açmaktadır.

Duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki, dördüncü bölümde yer alan “araştırmanın modeli” başlığı altında daha ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu ilişkinin kuramsal çerçevesi ortaya konmuştur.

BÖLÜM 4

DUYGUSAL ZEKÂNIN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİSİ: KAYSERİ ASKERLİK DAİRESİ BAŞKANLIĞI'NDA ÇALIŞAN SUBAY VE ASTSUBAYLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dördüncü bölümde; araştırmanın önemi ve amacı, dayandığı hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Ayrıca, araştırma sonunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirmesi yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Organizasyonel konular fakıılaştıkça, liderliğin organizasyondaki rolü de gittikçe önemli bir hal almaktadır. Liderlik etkililiği ise, liderlerin izleyicilerini etkili bir şekilde yönlendirmesi ve süregelen baskılara kaşı tepki gösterme becerisine bağıdır. Liderlik etkililiği üzerindeki bu yoğunlaşma, başarılı liderlerin özelliklerinin araştırılması konusunda ilgiyi artırmaktadır. Duygusal zekânın başarılı liderleri seçme ve geliştirme için kullanılabilirliğini ileri süren iddiaların sonucu olarak, son zamanlarda, duygusal zekâ kavramına da artan bir ilgi vardır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, duygusal zekâ seviyesi düşük olan bireylerden daha fazla etkili liderlik davranışları sergilemeye yatkın oldukları söylenmektedir.

Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin diğerkıt'a, kurum ve karargâhlarında görevli subay astsubaylar gibi, askeralma teşkilatında görevli subay ve astsubayların da etkili liderlik davranışları sergilemeleri ve bu etkili liderlik davranışlarını sergilemede duygusal zekâ becerilerini de kullanabilmeleri oldukça önemlidir. Askeralma teşkilatı yapısı gereği Türkiye'nin tüm illerinde ve birçok ilçelerinde askerlik şubeleri olarak konuşlanmış olması, vatandaşın Türk Silâhlı Kuvvetleri'yle ilk karşılaşmasının bu birimler vasıtasıyla gerçekleşmesini sağlamaktadır. Askeralma teşkilatının uygulayıcı birimleri olan askerlik şubeleri Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin halka açılan kapısı gibidir. Bu nedenle, Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin temsilcisi olan askerlik şubelerinde görevli subay ve astsubayların duygusal zekâ becerileri

sergilemesi ve etkili liderlik davranışları gösterebilmesi, gerek askeralma hizmetlerinin yürütülmesi, gerekse Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin halk nezdindeki olumlu imajını sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı teşkilatında görevli subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmektedir. Bu ilişkiyi ayrıntılı olarak inceleyebilmek için, dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekânın hangi boyutlarından ne kadar etkilendiğine bakılmıştır. Ayrıca, duygusal zekâ seviyesi ile dönüştürücü liderlik davranışlarının statülere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Araştırmada oluşturulan model çerçevesinde test edilecek hipotezler aşağıdadır:

Hipotez : Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1 : Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile karizmatik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2 : Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile telkinle güdüleme davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3 : Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerdendirme ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile entelektüel uyarım davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4 : Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerdendirme ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile bireysel destek davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5 : Kişilerin statüleri ile duygusal zekâ seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6 : Kişilerin statüleri ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı teşkilatında görevli subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konmasının hedeflendiğı bu araştırma, anket sorularının kapsadığı alanla sınırlıdır. Bu nedenle, bütün üzerinde bir genellemeye gitmek söz konusu olmamıştır. Ancak verilere dayanarak tahminsel bir sonuca ulaşılabilir. Araştırma evreni, anketi cevaplayan subay ve astsubaylar ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın temel kısıtı, kullanılan envanterlerin kendini değerdendirme (self report) yöntemiyle oluşturulan testler olmasıdır. Kendini değerdendirme testlerine yöneltilen genel eleştiri ise, bu testlerde katılımcıların kendilerini olduklarından farklı gösterme eğilimi olabileceğidir (Prati, 2004: 17). Gerek duygusal zekânın ölçülmesinde gerekse dönüştürücü liderlik özelliklerinin belirlenmesinde kullanılan bu yöntemlerde, öznel görüş yaklaşımının var olduğı bir gerçektir. Bu durum, aslında araştırmada kullanılan envanterlerin seçilmesi kısmında daha ayrıntılı açıklanmıştır.

Örneklemdaki kişilerin duygusal zekâ değerleri ile dönüştürücü liderlik davranışları, onların duygusal zekâ boyutlarını ve dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçen maddeleri ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, kişilerin duygusal zekâsı ve dönüştürücü liderlik özellikleri hakkındaki bilgi, onların maddeleri algılayışıyla sınırlıdır.

Araştırmanın diğer bir kısıtı da, araştırmanın Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı teşkilatında görev yapmakta olan tüm subay ve astsubaylar üzerinde yapılmasıdır. Araştırma sonuçlarının daha sağlıklı olabilmesi için anket formlarının Türkiye genelinde daha fazla kişiye ulaştırılması gerektirmektedir. Fakat, süre açısından veri toplamada güçlüklerle karşılaşmıştır. Yoğun iş temposu nedeniyle de daha fazla personele ulaşmak istense de anket formlarının gönderilmesi ve geri toplanmasında sorunlar yaşanmıştır.

Duygusal zekâ seviyesi ile dönüştürücü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için, araştırma, subay ve astsubaylar üzerinde yapılmıştır. Bu ilişkinin daha açık bir şekilde görülebileceği başka örneklem grupları olabilir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

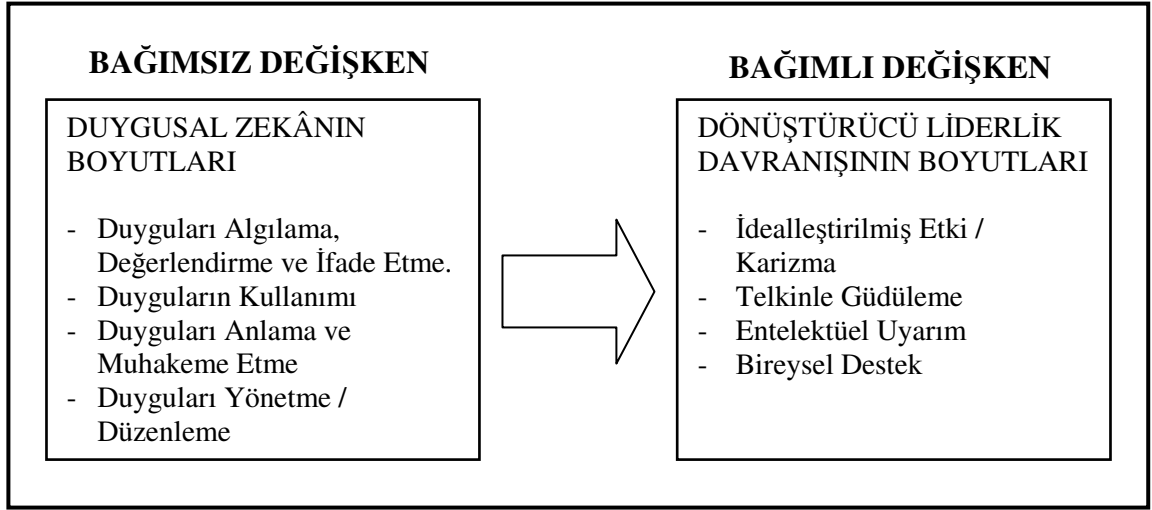
Burada sırasıyla, araştırmanın modeli, örneklem seçimi, verilerin toplanması, soruların niteliği ve verilerin analiz yöntemi konuları hakkında bilgiler verilmektedir.

4.4.1. Araştırmanın Modeli

Önceki bölümlerde de açıklandığı üzere, bu çalışmada Salovey ve Mayer'in öne sürdüğü yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli ile, Bass'ın dönüştürücü liderlik teorisi esas alınmıştır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda temel bağımsız değişken duygusal zekâ, bağımlı değişken ise dönüştürücü liderlik davranışdır. Çalışmada bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Şekil 4.1'de duygusal zekânın ve dönüştürücü liderlik davranışının boyutları ve aralarındaki ilişki gösterilmektedir.

Daha önce gerçekleştirilen araştırma sonuçlarından da görülebileceği üzere, duygusal zekâ bir bütün olarak dönüştürücü liderlik davranışını artırmaktadır (Sosik ve Megerian, 2001; Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001). Bu araştırmaların her birinde duygusal zekâ bir bütün olarak ele alınarak, dönüştürücü liderlik davranış boyutları üzerindeki etkisi

incelenmektedir. Bu çalışmada, daha ayrıntılı bir inceleme yapabilmek için dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarının kendileriyle ilişkili olan duygusal zekâ boyutlarından nasıl etkilendiği incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarının çeşitli demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir.



Şekil 4.1: Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi

Kaynak : Çakar, 2002: 54’ten uyarlanmıştır.

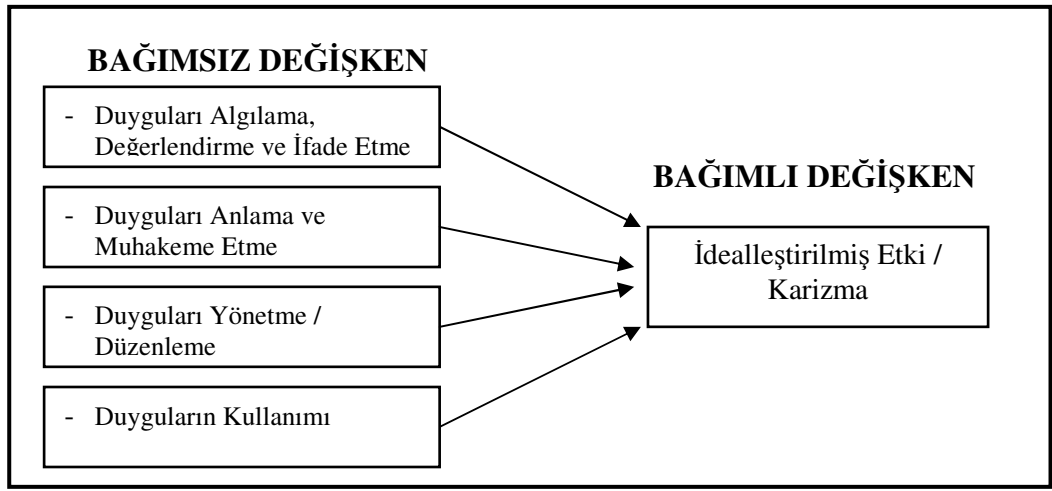
Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezi **H** şu şekildedir:

H: Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirilmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki / Karizma ve Duygusal Zekâ Boyutları

İdealleştirilmiş etki, liderin özel bir kişi olduğu izleniminin astlarca kabul edilerek, liderin belirlediği vizyon çerçevesinde hareket etmelerini sağlayan davranışların tümüdür. Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki, bir liderin izleyicilerinin güvenini, beğenisini,

hayranlığını kazanma yetisine ve bu özelliğiyle onları etkileme gücüne sahip olmasıdır. Dönüştürücü lider bu gücünü izleyicilerini değiştirmek ve geliştirmek için kullanacaktır. İzleyiciler ise, liderin belirli davranışlarını gözlemlediklerinde ona kahramanca ya da olağandışı özellikler atfedeceklerdir. Karizma, lider için uç derecede duyguların ifade edilmesini, enerjiyi ve etki yönetimini içerirken, izleyiciler için de duygusal katılım, uyanış ve heyecanı içermektedir. Bu sürecin duygusal zekâ boyutları ile olan ilişkisi Şekil 4.2’de gösterilmektedir.



Şekil 4.2: Duygusal Zekânın Boyutları ve Karizma İlişkisi

Kaynak : Çakar, 2002: 55’ten uyarlanmıştır.

Duygusal zekânın birinci boyutu; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etmedir. Bir lider, izleyicilerinin beğenisini ve saygısını kazanmak için kişisel başarı gösterdiğinde ve izleyicilerine davranışlarıyla örnek bir model gibi davrandığında idealleştirilmiş etki/karizma davranışları sergiliyor demektir. Kendisinin ve başkasının duygularını anlayabilme yeteneğine sahip liderler, izleyicilerinin saygısını kazanmada duyguların nasıl kullanılabileceğinin farkında olmasında daha etkili olabilmektedir (Barling vd., 2000: 157). Böyle bir lider, hem sözlü hem de sözsüz olarak doğru bir şekilde iletişim kurmak için kendini ifade etmeyi ve izleyicilerin saygısını kazanmak için organizasyonun amaçlarını kullanabilmektedir.

Duygusal zekânın ikinci boyutu; duyguları anlama ve muhakeme etmedir. Duygusal bilgiyi anlamak ve tahlil etmek, liderin amaca yönelik etki vermesinde veya izleyiciler arasında güven ve hürmet duygusu oluşturmada önemlidir. İzleyiciler, kendi ve başkalarının duygularını anlamada becerikli olan liderleri örnek model olarak algılamaktadırlar (Barling vd., 2000: 160). Etkili liderler duygusal bilgiyi anlama yeteneğine sahiptirler ve bu bilgiyi izleyiciler arasında pozitif duyguları ortaya çıkarmak için kullanabilmektedirler. Buna karşılık, izleyicilerin liderlerin ahlak yapılarıyla ve etik değerleriyle özdeşleşme olasılıkları da söz konusu olabilmektedir (George, 2000: 1049).

Duygusal zekânın üçüncü boyutu; duyguları düzenleme ve yönetmedir. Kendi duygularını yönetme yeteneğine sahip bir lider, problem durumlarında özdenetim veya kendine hakim olma durumuna daha yatkındır ve böylelikle izleyicilerinin güvenini ve saygısını kazanabilmektedir (Barling vd., 2000: 159). Duygusal yönetim yeteneği yüksek olan liderler, izleyicilerin beğenisini ve saygısını kazanmak için kendi davranışlarını izleyicilerin duygusal ihtiyaçlarıyla uyumlaştırma yeteneğine sahiptirler (George, 2000: 1050). Duygularını kontrol etme yeteneğine sahip liderler, grup ve/veya organizasyonun yararı için özverili davranışlar sergileyebilmektedirler. Disiplinli davranan ve kendine hakim olan bir lider, kendi zevklerini erteleme eğiliminde olup, kendi değerlerine ve inançlarına daha bağlıdır. Yapılan araştırmalar, liderlerin kendinin ve başkalarının duygularını kontrol etme yeteneğinin karizmatik liderlik davranışları ile ilişki içersinde olduğunu ortaya koymaktadır (a.g.m.). Başkalarının duygularını kontrol edebilen bir lider, izleyicilerine motivasyonu ve tutkuyu telkin etmede başarılı olabilmektedir (Gardner ve Stough, 2002: 76). Duygusal yönden zeki olan bireyler, kendilerinin ve başkalarının duygularını, negatif duygu ifadelerini kontrol ederek ve pozitif duygu ifadelerini artırarak kontrol etme eğilimi içerisindedirler (Mayer ve Salovey, 1997: 7).

Duygusal zekânın dördüncü boyutu; duyguların kullanımıdır. İdealleştirilmiş etki veya karizmatik davranışlar sergileyebilme özelliğini etkili ve başarılı bir şekilde gösteren liderler, kendi duygularını izleyicilerinin saygı ve hayranlıklarını elde etmek için kullanabilmektedirler. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan liderler, organizasyonun işlevselliğini artırmak için, pozitif duyguların deneyimlerinden istifade edebilmektedirler

(Gardner ve Stough, 2002: 68). Organizasyonel gelişimler ortaya çıktıkça, liderler izleyicilerin güven ve saygı kazanabilmektedirler. Duyguları doğru olarak değerlendiren liderler, izleyicilerin saygısını nasıl daha fazla kazanabileceği konusunda kararlar vermek için duygusal bilgiyi kullanmada daha etkili olabilmektedirler (George, 2000: 1049). Liderler, kendi değerlerini ve inançlarını izleyicilere aktarmak için, efsaneler ve hikâyelerdeki duygusal içeriği kullanabilmektedir.

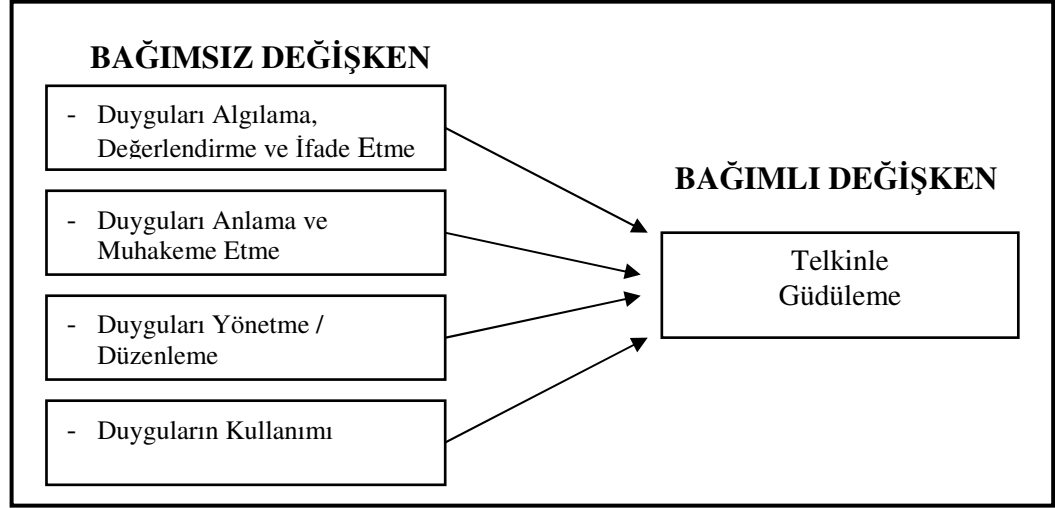
Görüldüğü gibi, idealleştirilmiş etki / karizma duygusal zekânın bütün alt boyutlarından doğrudan etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın **H₁** hipotezi şu şekildedir:

H₁: Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile karizmatik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4.1.2. Telkinle Güdüleme ve Duygusal Zekâ Boyutları

Telkinle güdüleme, dönüştürücü liderin astlarının ve organizasyonlarının yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri, astlarının çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilmeleridir.

Liderin telkinle güdüleme davranışları, izleyicilerin vazifelerinin önemini vurgulaması, takım çalışmasını teşvik etmesi, başarı için beklentilerin yükseltilmesi ve bu beklentilerin güven sağlayarak iletilmesini kapsamaktadır. Bu şekilde izleyicilerin zihninde hedefleri soyut olmaktan çıkarıp somutlaştırarak, onları belirsizliğin yarattığı duygusal huzursuzluktan kurtarmakta, artık daha somut olarak görebildikleri hedeflerine ulaşabileceklerine olan inançlarını artırmaktadır. Bu sürecin duygusal zekâ boyutları ile olan ilişkisi Şekil 4.3’de görülmektedir.



Şekil 4.3: Duygusal Zekânın Boyutları ve Telkinle Güdüleme İlişkisi

Kaynak : Çakar, 2002: 58’den uyarlanmıştır.

Duygusal zekânın birinci boyutu; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etmedir. Bir liderin, kendi duygularını doğru bir şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etmesi ile, izleyicilerin duygularını algılaması ve değerlendirmesi liderin başarılı iletişimi ve organizasyonel vizyonu izleyicilerine telkin etmesiyle sonuçlanabilmektedir (Gardner ve Stough, 2002: 71). Duygularını ifade etmede yüksek seviyede olan bireyler, izleyicilerin inançlarını ve değerlerini onlara daha doğru bir şekilde ifade ederek, onların organizasyonun amaçlarını daha iyi anlamalarını ve buna göre hareket etmelerini sağlamaktadır (George, 2000: 1048). Duygusal yönden daha zeki olan bireyler kendi duygularının ve ruh hallerinin farkında olma eğilimi içerisindedirler (Mayer ve Salovey, 1997: 10). Araştırmacılar, farkındalığı yüksek olan bir liderin izleyicilerine ilham vermede daha etkili olabileceğini ifade etmektedirler (George, 2000: 1048). Kendini algılama yetenekleri yüksek olan liderlerin de daha etkili oldukları görülmüştür. Bir lider izleyicilerinin duygularını doğru algılayıp uygun bir şekilde tepki verdiğinde, izleyiciler daha alıcı ve yeniliklere açık bir duruma gelebilmektedirler (a.g.m.).

Duygularını tam olarak ifade edebilme yeteneğine sahip bireylerin duygusal olarak daha anlamlı bir şekilde iletişim kurma ihtimalleri söz konusudur (Mayer vd., 2000: 400).

Duygusal olarak anlamlı bir şekilde paylaşılan organizasyon vizyonu, izleyicilere daha çekici gelebilmektedir. Dönüştürücü liderler, organizasyonun varlık nedeni ve amaçlarına izleyicilerini inandırmak üzere ilham vermek için, onlarda duygusal tepki uyandırma eğilimindedirler (Eraslan, 2005: 14-15).

Duygusal zekânın ikinci boyutu; duyguları anlama ve muhakeme etmedir. İzleyicilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlama yeteneğine sahip liderler, izleyicilere ilham verme ve onları motive etme açısından daha avantajlıdır (Barling vd., 2000: 160). İzleyicilerin duygularını anlayarak, onları problem çözmeye motive etmek liderler için önemlidir. Ayrıca, lider kendi duygularının problem durumunda izleyicilerin üzerinde yarattığı etkiyi anlamada ne kadar yetenekli olursa, organizasyonel konularda ve sorunların üstesinden gelmede izleyicilere ilham vermede daha fazla başarılı olabilmektedir (George, 2000: 1049). Yüksek duygusal anlaması olan bireyler başkalarının farklı durumlarda nasıl tepki vereceğini önceden tahmin etme yeteneğine sahip olabilmektedirler (Davis, 2004: 36). İzleyicilerin duygularının doğru değerlendirilmesi ve izleyicilerin neden değişik durumlarda farklı davrandığının anlaşılması, liderin organizasyonel vizyonunun izleyicilerle başarılı bir şekilde paylaşmasıyla da neticelenebilmektedir (George, 2000: 1049).

Duygusal zekânın üçüncü boyutu; duyguları düzenleme ve yönetmedir. Liderin iş yaşantısındaki ruh hali ve duyguları, izleyiciler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin; araştırmacılar, liderin pozitif ruh halinin grubun sosyal davranışlarıyla ilişkili olduğunu ve negatif olarak da grubun moralsiz durumuyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Barling vd., 2000: 160). Ayrıca, pozitif bir ruh hali içindeki satış yöneticisi ile yönetilen izleyicilerin, pozitif bir ruh hali sergilemeyen satış yöneticisi ile yönetilen izleyicilerden daha fazla müşteri hizmetleri kalitesi sergiledikleri ortaya konmuştur. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan liderler, stresli durumlarda tutku ve iyimserlik duygularını artırarak, izleyicilerine pozitif duyguları ifade etmek için negatif duyguları daha fazla kontrol etme eğiliminde olabilmektedirler (Goleman, 1995: 289-358; Goleman, 1998: 107-122).

Etkili liderler, izleyiciler tarafından kendine güvenen ve etkin biri olarak algılanmalarını sağlayacak davranışlar sergileyebilmektedirler. Duygularının davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bilen bir lider, güvenilir bir imaj sergilemek için kendi

davranışlarını biraz şekillendirmektedir. Liderler kendi duygularını kontrol ederek ve gerektiğinde düzelterek izleyicilerinin duygularını da kontrol etmektedirler. Kişilerarası ilişkilerde başarılı olan liderler, izleyiciler arasında işbirlikçi gayretleri ve girişimleri artırmaktadırlar (Barling vd., 2000: 159-160)

Duygusal zekânın dördüncü boyutu; duyguların kullanımıdır. Liderler, izleyicilerine ilham vermek, onları motive etmek ve organizasyona sorun yaratan konu veya olayların bilişsel sürecini ortaya çıkarmak için duyguları kullanabilmektedirler. Bu bilişsel süreç organizasyonun geleceğinin daha belirgin vizyona sahip olmasıyla sonuçlanmaktadır. Lider, duygusal bilgiyi kullanarak, vizyonu izleyicilere başarıyla aktarabilmektedir (George, 2000: 1049). Duygusal bilgi, gelecekteki gidişatı belirlemede de liderler tarafından kullanılabilir.

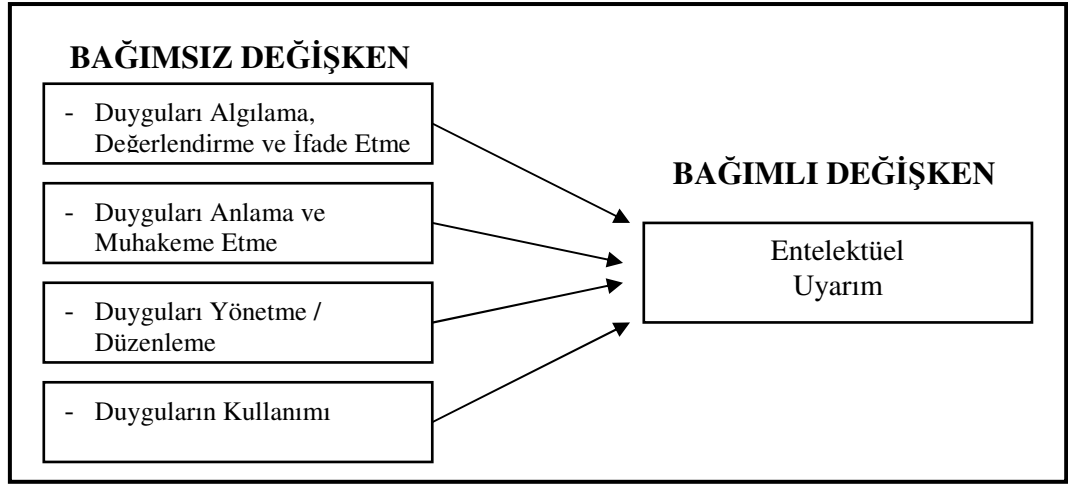
Görüldüğü gibi, telkinle güdüleme duygusal zekânın alt boyutlarından doğrudan etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın **H₂** hipotezi şu şekildedir:

H₂: Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile telkinle güdüleme davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4.1.3. Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zekâ Boyutları

Entelektüel uyarım, astlarla mevcut problemler hakkında bilinenleri paylaşarak, astların durumların belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlığı ortadan kaldırmayı sağlamaktadır. Bu davranış, astların daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken, aynı zamanda geleneksel değer ve tutumlarını organizasyon yararına yeniden değerlendirmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu tür liderler, izleyiciler arasında problem çözme yeteneğini geliştirebilmektedirler.

Bu sürecin duygusal zekâ boyutları ile olan ilişkisi Şekil 4.4’te gösterilmektedir.



Şekil 4.4: Duygusal Zekânın Boyutları ve Entelektüel Uyarım İle İlişkisi

Kaynak : Çakar, 2002: 58'den uyarlanmıştır.

Duygusal zekânın birinci boyutu; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etmedir. Bir lider, izleyicilerinin eleştirel bir tarzda düşüncelerini ve problemlerle uğraşırken yenilikçi sonuçlar elde etmelerini teşvik ediyor ise, entelektüel uyarım özelliğini yerine getiriyor demektir. İzleyicilerinin duygularını algılayabilme yeteneğine sahip liderler, izleyicilerinin yaratıcı düşünme ve başarılı problem çözmede nasıl teşvik edilebileceklerini bilmekte ve bu konuda daha etkili olabilmektedirler. Ayrıca, izleyiciler arasında yaratıcı düşünmeyi ne zaman teşvik edeceğini bilmek, liderin duygusal bilgiyi algılama ve değerlendirme yeteneğine bağlı olabilmektedir (George, 2000: 1049). Etkili bir lider, belirli duyguların ve ruh hallerinin izleyiciler arasında yaratıcı düşünciyi engelleyebileceğini anlayabilmekte, izleyicilerinin duygularını algılayarak ve değerlendirerek yaratıcı düşünce için en uygun zamanı belirleyebilmektedir. Etkili liderler, durumun gerektirdiklerini anlayabilmek için, izleyicilerden alabileceği sözsüz ipuçlarını da doğru olarak yorumlayabilme yeteneğine sahiptirler. İzleyicilere problem çözmek üzere ilham vermek için, izleyicilerinin duygularının farkında olmak liderler için önemlidir (Barling vd., 2000: 160).

Duygusal zekânın ikinci boyutu; duyguları anlama ve muhakeme etmedir. Duygusal anlaması yüksek olan liderler, izleyicilerine entelektüel uyarım vermede daha etkili olabilmektedirler (Gardner ve Stough, 2002: 76). Etkili liderin problem çözmedeki başarısı,

insanları ve sosyal sistemleri anlamada yatmaktadır. Kendi duygularını ve izleyicilerinin duygularını anlayan liderler, problem çözmede ve izleyicilerini problem çözme aktivitelerine dahil etmede daha yetenekli olmaktadır (George, 2000: 1049).

Duygusal anlaması yüksek olan liderler, izleyicilerinin duygularını anlama ve onların arzuladıkları hedeflere ulaşmada birbirlerini etkileme yeteneğine sahiptirler (Gardner ve Stough, 2002: 76). Liderin kendi davranışının izleyicilerin duyguları üzerindeki etkiyi anlama kabiliyeti ve belirli olayların bazı duygusal tepkileri ortaya çıkardığını anlama yeteneği, liderin izleyicilerine geri besleme sağladığı durumlarda önemli olmaktadır. Bir lider izleyicilerinin duygularını anlama yeteneğine sahip olduğunda, eleştirel yaklaşımlar için daha dikkatli olma durumundadır.

Etkili liderler, içten duygular ile içten olmayan duyguları fark etme yeteneğine ve gerçek his ile yapmacık duyguyu ayırt etme yeteneğine sahiptirler. Bu nedenle, izleyicilerinin sosyal uyum sağlama endişesi ile, gerçek duygularını ifade etmediklerini anlamak etkili bir lider için çok önemlidir (Barling vd., 2000: 159). Engellemelere rağmen liderin izleyicileri ile iletişim kurması için, izleyicilerinin duygularını ve kendi duygularının izleyicilerin üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlaması gerekmektedir.

Duygusal zekânın üçüncü boyutu; duyguları düzenleme ve yönetmedir. Entelektüel uyarım, statükoyu sorgulamayı ve problem durumlarıyla uğraşmaya yeni yaklaşımlar geliştirmeyi içermektedir (Bass, 199: 11; Boehnke vd., 2002: 7). Kendi ruh halini ve duygularını kontrol etme yeteneğine sahip liderler veya pozitif bir ruh hali sergileyebilen liderler, yaratıcı ve yenilikçi düşünmeyle meşgul olmakta ve izleyicilerinin arasında bu düşünceyi teşvik etmektedirler (Palmer vd., 2001: 8). İyi bir ruh hali ve duyguları geliştirmek için duyguları yöneterek, liderler yaratıcı düşünce ve problem çözmede daha başarılı olabilmektedirler (George, 2000: 1050).

Duygusal yönden yüksek zekâ düzeyine sahip olan liderler, organizasyonel işlevleri gerçekleştirmek üzere yaratıcı düşünceyle meşgul olmak için, kendi duygularını ve ruh hallerini onarmada daha yeteneklidirler. Ayrıca, etkili bir lider kendi ruh halinin ve

duygularının davranışlar üzerindeki etkisini bilmekte ve durumun gerekliliklerine göre duygularını biraz değiştirebilmektedir (George, 2000: 1050).

Duygusal yönetim yeteneği yüksek olan bir lider, izleyicilerin arasında yaratıcılığı artırmak için pozitif duyguları kullanabilmekte ve sonuçta izleyicilerini düşünsel olarak harekete geçirmede etkili olmaktadır (Gardner ve Stough, 2002: 76). Araştırmacılar, yetenek tabanlı duygusal zekâ testinde yüksek puan alan bireylerin, ister nötr isterse negatif ruh hallerinde olsun yeniden pozitif ruh halini elde etme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır. Pozitif ruh halinde olan bireylerin daha uygun değerlendirmeler yapma, pozitif düşünme ve başkalarına daha fazla yardım etme eğiliminde oldukları görülmüştür (a.g.m.).

Duygusal zekânın dördüncü boyutu; duyguların kullanımudur. Etkili liderler, izleyiciler arasında pozitif duyguların oluşturduğu tecrübeyi geliştirmek ve daha ileriye götürmek için izleyicilerin duygularını kullanmaktadır (George, 2000: 1049). Yüksek duygusal bütünleştirme yeteneğine sahip bireyler, eleştirel düşünceyi geliştirmek için duyguları kullanma yeteneğine sahiptirler (Day ve Carroll, 2004: 1444.). Bu nedenle, kendi duygularını kullanmada yetenekli olan liderler izleyicilerine entelektüel uyarım davranışları göstermede daha etkili olabilmektedirler (Palmer vd., 2001: 8). Buna ek olarak, liderler kendi duygularını, kendi ve izleyicilerinin dikkatini çözüm isteyen problemlere yönlendirmek için ve görevleri önceliklendirmek için kullanabilmektedirler (George, 2000: 1049).

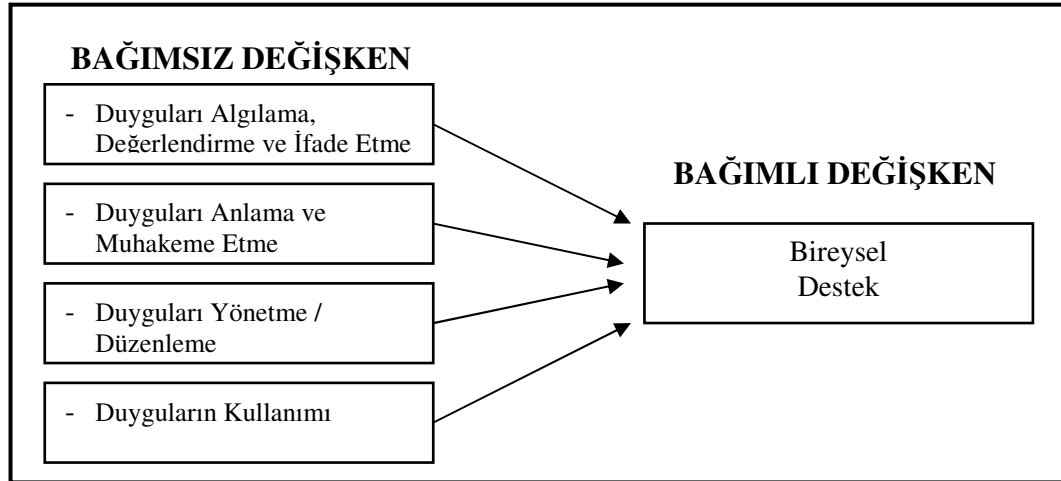
Görüldüğü gibi, entelektüel uyarım duygusal zekânın alt boyutlarından doğrudan etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın **H₃** hipotezi şu şekildedir:

H₃: Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile entelektüel uyarım davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4.1.4. Bireysel Destek ve Duygusal Zekâ Boyutları

Bir lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını önemseydiğinde ve buna dikkat ettiğinde ve izleyicilerine kişisel özen gösterdiğinde, bireysel destek davranışları sergiliyor demektir. Dinleme, iletişim kurma, izleyicilerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını karar vermedeki isabetli yol göstericiliği bireysel destek özelliğinin temel bileşenleridir.

Bireysel destek davranışları gösteren bir lider, izleyicilerine organizasyonun herhangi bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranmakta, onlara bireysel fakat eşit ilgi göstermekte, koçluk yapmakta ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu sürecin duygusal zekâ boyutları ile olan ilişkisi Şekil 4.5'te gösterilmektedir.



Şekil 4.5: Duygusal Zekânın Boyutları ve Bireysel Destek İle İlişkisi

Kaynak : Çakar, 2002: 60'tan uyarlanmıştır.

Duygusal zekânın birinci boyutu; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etmedir. Duyguları algılama ve ifade etme yeteneği, bir liderin bireysel destek özelliği ile ortaya çıkmasında da önemli olabilmektedir. İzleyicilerin ihtiyaçlarına karşı hassas olan ve izleyicilerinin duygularını doğru bir şekilde algılayabilen liderler, grup ve organizasyonun etkililiğini artıracak olan izleyicilerinin gelişimi için ihtiyaç duyduğu alanları daha iyi nitelendirebilmektedir (George, 2000: 1048). Duygusal yönden zeki olan bireyler,

duygularının ve bu duygularının başkaları üzerindeki etkilerinden haberdardır (Mayer ve Salovey, 1997: 11). Kendi öz benliğinin bilincinde olan liderler, başarılı kişiler arası ilişki kurma eğilimindedirler ve izleyicilerinin ihtiyaçlarına karşı daha empatik olabilmektedirler (Mayer ve Geher, 1996: 91). Başkalarının duygularını doğru olarak okuyabilen bireyler, kişiler arası etkileşimlerde ve işbirliği gerektiren işlerde daha etkili olma eğilimindedirler (Cobb ve Mayer, 2000: 15). Araştırmalar, liderin duygusal ifadesinin hem izleyicilerin etkilenebilmesinde hem de izleyicilerin lider etkinliğinin algılanmasında önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Palmer vd., 2000: 5). Liderler, pasif olumsuz bir duyguya (üzüntü) karşılık olarak aktif olumsuz bir duygu (sinirlilik) sergilediklerinde, izleyicilerinin yüksek kaygı düzeyine ve düşük gevşeme düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca, tarafsız (nötr) duygu ile hareket eden liderlerin, sinirlilik ve üzüntü ile hareket eden liderlerden izleyicilerin lider etkililiği konusunda daha fazla beğenildikleri ortaya çıkmıştır (Barling vd., 2000: 159-160).

Duygusal zekânın ikinci boyutu; duyguları anlama ve muhakeme etmedir. Bireysel destek, izleyicilerin ihtiyaçları ve gelişimsel hedefleri üzerinde odaklanmaktadır (Palmer vd., 2001: 8). Duygusal olarak zeki olan bireyler, empatik olma ve kişiler arası ilişkileri yönetme konularında yeteneklidirler (Davis, 2004: 30–37). Bu nedenle, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan liderlerin, başarılı birer dönüştürücü lider olmaları beklenmektedir (Mayer vd., 2000: 411). Bass (1999: 11-12), dönüştürücü liderlerin izleyicilerini anlama ve onlarla karşılıklı etkileşim içerisinde olma ve empatik davranarak, izleyicilerin ihtiyaçlarının tam olarak farkında olma yeteneklerine sahip olduklarını öne sürmüştür. Bass; bireysel destek davranışlarının önemini anlayan bireylerin, iş arkadaşlarıyla, astlarıyla ve müşterileriyle pozitif bir ilişkiye sahip olma eğiliminde olduklarını ve bu bireylerin başkalarına yardım ederek kazançlı olduklarını ve başkalarını kendi problemlerini tartışmaları için cesaretlendirdiklerini belirtmiştir (Eraslan, 2005: 12-28).

Duygusal zekânın üçüncü boyutu; duyguları düzenleme ve yönetmedir. Karmaşık olaylarda duygularını kontrol edemeyen ve yönetemeyen bir lider, izleyicilerin ihtiyaçları üzerinde odaklanmakta güçlük çekebilmektedir. İzleyicilerinin ihtiyaçlarına dikkat etmek için, kendi duygularını kontrol edebilen liderlerin daha etkili oldukları görülmektedir (George, 2000:

1049). Örneğin; etkili bir lider, izleyicilerin ihtiyaçlarına destek vermek için negatif duyguların yaratıldığı ortamlardan kendilerini ayırabilmektedirler. Etkili liderler, izleyicileri ile başarılı bir şekilde karşılıklı etkileşim içerisinde olma yeteneğine sahiptirler ve ilişki yönetiminde oldukça yeteneklidirler. Araştırmacılar, liderlerin kendi duygularını yönetme yeteneğinin kişilerarası etkililik ile bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Yüksek duygusal yönetim düzeyi olan bireyler karmaşık olayları çözme yeteneğine sahiptirler (Davis, 2004: 61-70).

Duygusal zekânın dördüncü boyutu; duyguların kullanımıdır. Bir lider izleyicilerine rehber, yol gösterici gibi davrandığında ve izleyicilerini desteklediğinde bireysel destek denen özelliği gösteriyor demektir. Etkili liderler, izleyiciler arasında pozitif duyguların oluşturduğu tecrübeyi geliştirmek ve daha ileriye götürmek için izleyicilerin duygularını kullanmaktadırlar (George, 2000: 1049).

Görüldüğü gibi, bireysel destek duygusal zekânın alt boyutlarından doğrudan etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın **H₄** hipotezi şu şekildedir:

H₄: Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile bireysel destek davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

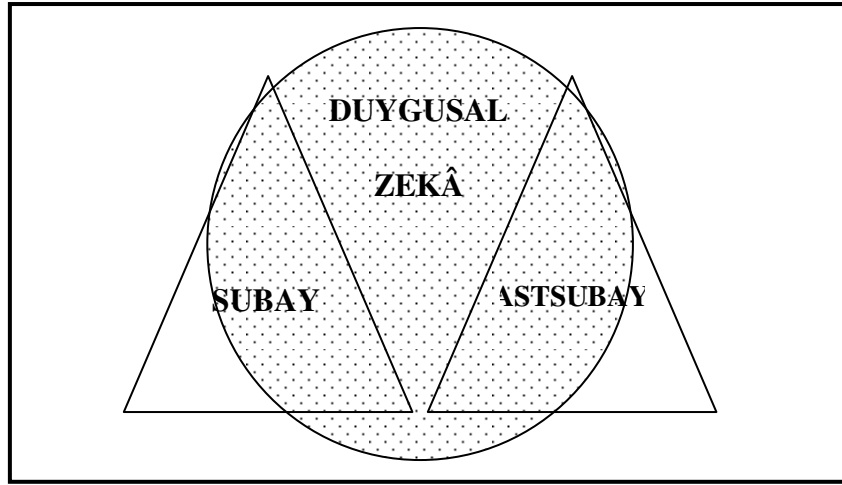
4.4.1.5. Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Diğer Etkenlere Göre Farklılık Göstermesi

Duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışı kavramları ile aralarındaki ilişki önceki bölümlerde incelenmiştir. Bu incelemelerde, duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışını olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra, bu iki kavramın ortak yanı, insanlarla ilişkiler kurmaya ve etkileşime dayanmasıdır.

Duygusal zekâ kavramı ile cinsiyet, IQ, liderlik, kişilik, sosyal ilişkiler kalitesi, yaşam memnuniyeti ve akademik başarı gibi değişkenlerle olan ilişkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan çoğu araştırmalara göre bireylerin yaşları, mesleki tecrübeleri ve

cinsiyetleri gibi özelliklere göre, duygusal zekâ seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Çakan ve Altun, 2005: 371). Bu çalışmada da duygusal zekâ seviyelerinin statüleri göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Duygusal zekâ seviyesinin statülerle olan ilişkisi Şekil 4.6’da gösterilmektedir.



Şekil 4.6: Duygusal Zekânın Statüler İle Olan İlişkisi

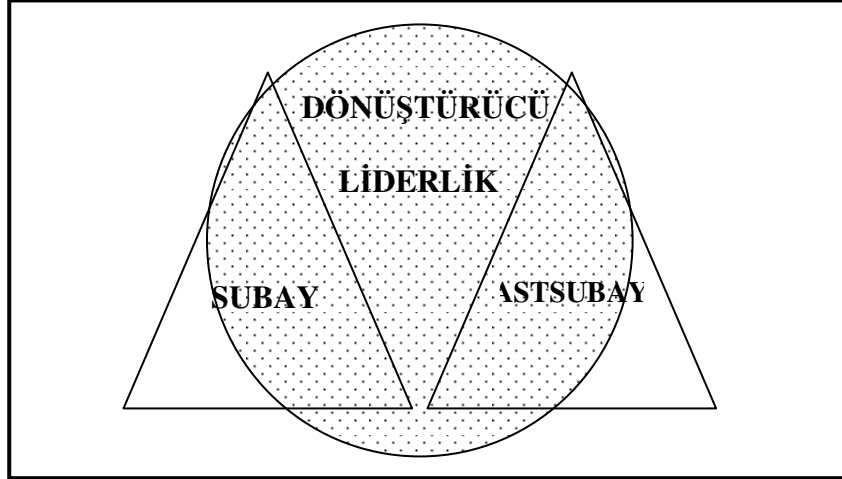
Bu doğrultuda çalışmanın **H₅** hipotezi şu şekildedir:

H₅: Kişilerin statüleri ile duygusal zekâ seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Liderlik kavramı da, üzerinde birçok araştırma yapılan kavramlardan biridir. Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı boyutlarının incelenmesi, gerek sosyolojik, gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuş, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda model geliştirilmiş, modellerde yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin demografik özellikler olarak tanımlanan yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği vb. niteliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır (Tracey, 2002: 207). Dönüştürücü liderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ama farklı yönetsel seviyede bulunanların, dönüştürücü liderlik özellikleri

arasında farklılık olabileceği araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (a.g.m.). Bu çalışmada da, dönüştürücü liderlik özelliklerinin statülere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Dönüştürücü liderlik özelliklerinin statülerle olan ilişkisi Şekil 4.7’de gösterilmektedir.



Şekil 4.7: Dönüştürücü Liderliğin Statüler İle Olan İlişkisi

Bu doğrultuda çalışmanın **H₆** hipotezi şu şekildedir:

H₆: Kişilerin statüleri ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.4.2. Örneklem Seçimi

Araştırmada ele alınan hipotezlerin geçerliliklerini test etmek amacıyla, sınırlı ve dar kapsamlı bir ana kütle belirlenmiştir. Bu evren, 74 kişiden oluşan Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı teşkilatında çalışan subay ve astsubaylardır. Bu ana kütle oluşturulan tüm ögelere ulaşılmış ve dolayısıyla “tam sayım” gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana amacı genelleme yapmak değil, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olduğu için ana kütle belirlenmesinde ve örneklem seçiminde, zaman açısından ve maddi yönden bu

yöntemin daha uygun olduğu düşünülmüştür. Araştırma Eylül 2005-Ocak 2006 ayları arasında gerçekleştirilmiştir.

4.4.3. Araştırmada Kullanılan Envanterler

Burada sırasıyla, araştırmada kullanılan envanterlerin seçilmesi ve seçilen envanterlerin geçerlilik ve güvenilirliği konuları hakkında bilgiler verilmektedir.

4.4.3.1. Araştırmada Kullanılan Envanterlerin Seçilmesi

Duygusal zekâ kavramını ölçmenin pek çok yöntemi vardır. Duygusal zekânın anlamıyla ilgili farklı yorumlar olduğu için her duygusal zekâ ölçütü, değerlendirdiği olgu bakımından farklılık göstermektedir. Yetenek tabanlı model ile karma model karşılaştırıldığında, temelde çıkış noktaları aynıdır. Fakat karma duygusal zekâ modelleri yetenek tabanlı modellerden oldukça farklıdır. Her şeyden önce bu karma modeller bir duygusal zekâ modeli önermektedirler. Her ne kadar bu modeller içerisinde duygusal zekâ kavramının zihinsel becerileri bulunsun da, kişilik özelliklerini tanımlayan unsurları da vardır (Mayer vd., 2000: 402). Bu nedenle, duygusal zekâ kavramını zihinsel beceriler kavramı sınırları içinde ele almak ve diğer kişilik özelliklerinden ayrı tutmak daha yararlı olacağı belirtilmektedir. Böylelikle, yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin önerdiği temel boyutların bireyin davranışlarına ve hayattaki başarısına olan katkısının analiz edilmesi mümkün olabileceği görülmektedir. Bu çalışma, yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinde ele alınan duygusal becerilerin sınırları içinde yapılmıştır. Yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinde ele alınan beceri ve yeterliliklerin organizasyon yaşamındaki başarının belirlenmesi ve organizasyonel ilişkileri anlamlandırması açısından daha yararlı olacağı ve bu modelin çalışmaya zenginlik katacağı düşünülmüştür. Yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini esas alarak geliştirilen testlere aşağıda kısaca değinilerek araştırma için seçilen test belirtilmiştir.

Mayer vd. (2004: 213)'nin oluşturduğu MSCEIT duygusal zekâyı psikolojik bir yetenek olarak ölçmeyi hedefleyen bir envanterdir ve psikometrik açıdan güvenilir ve geçerlidir. Ama bu çalışmanın amaçları açısından kuramsal olarak en uygun envanter olmasına karşın fazla ayrıntılıdır. Testin ilk hali olan MEIS yaklaşık olarak 40 sayfadır ve içinde bulunan resim

kitapçığındaki resimlerin ve araştırmacının dinleteceğı bir müzik se kisinin değerlendirilmesi gibi özel uygulamaları, kişide belirli duyguların neler uyandırdığını (duygunun uyandırdığı renk, ısı, tat gibi)  ğrenmeye yönelik soruları, kişinin kendisini ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesini isteyen örnek olayları, duyguların bileşimlerinin algılanışına, onların yoğunlaşması durumuna ve onları ifade etmeye yönelik soruları kapsamaktadır. MSCEIT ise MEIS'i temel alarak daha da geliştirilmiştir. Bütün bu karmaşık sorular yapısını uygulayabilmek ve değerlendirebilmek için de uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olması gerekmektedir. Bu testler, çok ayrıntılı, çok uzun hem katılımcının hem de uygulayıcının yeterli düzeyde olmasını gerektiren, psikometrik bilgi isteyen testler olduğundan bu araştırma da kullanılmamıştır.

Bir diğer test ise Salovey vd. (1995: 126-154) tarafından geliştirilen Karakter  zellikli Mizaç  tesi Analizi (Trait Meta-Mood Scale-TMMS)'dir. Bu test her ne kadar kişinin ruhsal durumun ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilmiş olsa da, birçok çalışmada duygusal zekânın değerlendirilmesi amacıyla kullanılmıştır. TMMS, 30 sorudan oluşan ve kendini değerlendirme yöntemiyle uygulanabilen bir testtir. Ölçekte yer alan sorular duygulara olan dikkati, duygusal açıklığı ve duygusal düzelmeyi esas alan üç alt ölçekte değerlendirilmektedir. TMMS, yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli esaslarında geliştirilmediği için bu araştırmaya uygun bir test olmadığı görülmektedir.

Schutte vd. (1998), Salovey ve Mayer (1990, 1997)'in duygusal zekâ modelini esas alarak, Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test SREIT)'ni oluşturmuşlardır. Bu  l eği duygusal zekânın kendini rapor etme tekniğiyle ölçülebilmesi için kısa bir teste duyulan ihtiyaçtan dolayı geliştirmişlerdir (Prati, 2004: 44). Bu test, katılımcıdan, ölçekte yer alan sorulara katılım düzeylerini belirterek cevaplamalarını istemektedir. Bu nedenle, laboratuvar ortamı gerektirmeyen, sadece kâğıt ve kalem ile gerçekleştirilebilen, fazla zaman almayan (10-15 dk) testtir. SREIT (Self-Report Emotional Intelligence Test)'in telif hakkı olmayıp, yazarları tarafından akademik çalışmalarda kullanılmasına müsaade edilmiştir (Schutte vd., 1998). Bu nedenlerle, bu araştırmanın amacına uygun olduğu değerlendirilen ve duygusal zekânın yetenek tabanlı modeli çerçevesinde geliştirilen Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT) kullanılmıştır.

Dönüştürücü liderliğin ölçümünde ise, Bass'ın oluşturduğu temel liderlik envanterinin (MLQ) bir parçası olan Avolio ve Bass'ın dönüştürücü liderlik davranışı envanteri (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) kullanılmıştır. Avolio ve Bass'ın envanteri zaman içinde geri bildirimler sonucu revize edilmiş, bilimsel çevrelerde geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen ve dönüştürücü liderliğin ölçümünde yaygın olarak kullanılan bir envanterdir (Çakar, 2002: 69-70).

Gerek duygusal zekânın ölçümü, gerekse dönüştürücü liderlik özelliklerinin ölçümü için seçilen testlerin kendini değerlendirme (self report) yöntemiyle geliştirilmiş olması, bu tür testlere yöneltilen iki genel eleştiriyi gündeme getirmektedir. Birinci eleştiri, kendini değerlendirme testini uygulayan kişinin kendisini daha iyi daha olumlu gösterme eğilimi içerisinde olabileceğidir. İkincisi ise, kendini değerlendirme testini uygulayan kişinin testteki soruları yanlış anlaması veya eksik algılaması olabileceğidir (Prati, 2004: 16-17). Kendini değerlendirme yöntemiyle hazırlanan testlerin bu kısıtları olmasına rağmen, bu yöneme duyulan ihtiyacın kişilik kavramıyla az da olsa giderilebileceği düşünülmektedir. Kişiliği, “toplumsal kişilik” ve “özel kişilik” olarak ayıran yaklaşıma göre, özel kişilik saklı kalmakta ve sadece kişinin fark edebileceği alan içerisinde gizlenmektedir. Mayer vd. (2004: 199) kişiliği oluşturan bileşenleri, düşük düzeyden yüksek düzeye kadar hiyerarşik bir biçimde göstermişlerdir. Düşük düzeydeki bileşenler genellikle motivasyonel, duygusal ve bilişsel gruplar dahilinde gözükmemektedirler. Orta düzeyde yer alan bileşenler, düşük düzeydeki bileşenlerle etkileşim içerisinde. Yüksek düzeydeki bileşenler ise, alt seviyede yer alan bileşenlerin daha karmaşık işlenmiş haliyle kişilik ve sosyalleşme olarak yansımasıdır. Dört bölümlü olarak düzenlenen Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin birinci bölümü (Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade etme) ile ikinci bölümü (Duyguların Kullanımı) göreceli olarak duygu sisteminin gizli bilgi işleme alanlarıdır. Diğer bölümler ise, bireyin planları, hedefleri ve kişiliği ile bütünleştirilmelidir. Kişiliğin bu özel yanı, birey hakkındaki bazı bilgilerin bireyin kendisine açık ve başkalarına kapalı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, kendini değerlendirme (self report) yöntemiyle geliştirilen testlerin her ne kadar kısıtları olsa da kullanılabilirliği faydaları açısından yadsınmaması gerekmektedir. Akademik

araştırmalarda bu yöntemle geliştirilmiş testlerin oldukça fazla kullanıldığı bilinen bir gerçektir (Prati, 2004: 17).

4.4.3.2. Araştırmada Kullanılan Envanterlerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Duygusal zekânın ölçümü için bu araştırmada kullanılması en uygun olduğu düşünülen Duygusal Zekâ Testinin (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT), güvenilirlik ve geçerlilik bulgularının yanı sıra kısa ve zahmetsiz uygulanabilir olması akademik çalışmalarda en fazla kullanılan testlerden biri olmasını sağlamıştır (Prati, 2004: 82). Orijinal dildeki test, üç İngilizce öğretmeni tarafından ayrı ayrı Türkçe'ye çevrilmiş, dördüncü kişi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Anketin orijinali ve yapılan çeviri karşılaştırılmış, yanlış anlaşılma olasılığı olan ifadeler yeniden gözden geçirilmiştir. Türkçe'ye çevrilen Duygusal Zekâ Testinin (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT) yer aldığı anket formu Ek-1'dedir. Testin pilot uygulaması sırasında, 3 subay 5 tane de astsubayla yüzyüze görüşme yöntemiyle test uygulanmıştır. İfadelerin içerik geçerliliği test edilmiştir. Petrides ve Furnham (2000: 318) ile Prati (2004: 82)'nin araştırmaları bu testin yüksek güvenilirlik katsayısı ($\alpha=.87$ ile $\alpha=.90$) ile 4 faktörlü bir yapıya sahip olduğunu belirtmekte ve bu yapının da Mayer ve Salovey (1997)'in önerdiği yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli ile benzerlik gösterdiği ifade edilmektedir. Duygusal Zekâ Testini (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT) oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyon) ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için SPSS 13.0 programında Alfa (Cronbach) yöntemi kullanılmıştır. Duygusal Zekâ Testinin (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT) güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4.1'dedir.

Tablo 4.1: Duygusal Zekâ Testinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,927	33

Tablo 4.1'e göre, Duygusal Zekâ Testinin (Self-Report Emotional Intelligence Test - SREIT) güvenilirlik katsayısı $\alpha = .922$ olarak görülmekte, bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Avolio ve Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanteri (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) yapısal geçerliliği kanıtlanmış ve yerleşmiş bir envanterdir (Çakar, 2002: 74). Çeşitli ülkelerde birçok çalışmada ordulardan okullara kadar geniş bir yelpazede kullanılmış olan Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nin geliştirilmiş ve revize edilmiş hali olan Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanterinin (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) yer aldığı anket formu Ek-1'dedir. Dönüştürücü liderlik davranışının dört temel boyutunu ölçmek üzere geliştirilen envanterin güvenilirlik katsayısı ($\alpha = .95$) yüksek olduğu belirtilmektedir (Çakar, 2002: 74). Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanterini (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyon) ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için SPSS 13.0 programında Alfa (Cronbach) yöntemi kullanılmıştır. Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanterinin (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4.2'dedir.

Tablo 4.2: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanterinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.976	.977	37

Tablo 4.2'e göre, Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanterinin (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) güvenilirlik katsayısı $\alpha = .976$ olarak görülmekte, bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

4.4.4. Verilerin Toplanması

Burada sırasıyla, araştırmada kullanılan envanterlerin sorularının niteliği ile envanterlerin dağıtılması ve dönüş oranları hakkında bilgiler verilmektedir.

4.4.4.1. Anket Sorularının Niteliği

Schutte vd. (1998) tarafından Salovey ve Mayer (1990, 1997)'in duygusal zekâ modeline esas alınarak oluşturulan Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test SREIT) toplam 33 sorudan meydana gelmektedir. Her bir soruyu ölçmek için likert tipi 5'li bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre katılımcılar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” tercihlerinden birini yaparak testi cevaplamaktadırlar. Katılımcının tercihi bir değer taşımaktadır. Buna göre,

“kesinlikle katılmıyorum”	= 1
“katılmıyorum”	= 2
“fikrim yok”	= 3
“katılıyorum”	= 4
“kesinlikle katılıyorum”	= 5

Bu ölçekte 1 değeri ilgili maddede yer alan duygusal zekâ becerisinin hiçbir zaman olmadığını, 5 değeri ise maddede yer alan duygusal zekâ becerisinin her zaman olduğunu ifade etmektedir. Testte yer alan 5, 28 ve 33 numaralı sorular olumsuz kurgulanmıştır.

Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test SREIT)'nde yer alan yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin ilgili bölümleri ve soru numaraları Tablo 4.3'te sunulmaktadır.

Tablo 4.3: Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test SREIT)’nin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları

	İlgili Beceriler	Soru Numaraları
Duygusal Zekâ	Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade etme.	5, 15, 18, 25, 29, 32
	Duyguların Kullanımı	7, 8, 10, 11, 20, 26, 27, 31
	Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	4, 13, 14, 24, 30, 33
	Duyguları Yönetme / Düzenleme	1, 2, 3, 6, 9, 12, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 28

Avolio ve Bass tarafından oluşturulan Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanteri (Transformational Leadership Questionnaire TLQ) toplam 37 sorudan meydana gelmektedir. Her bir soruyu ölçmek için likert tipi 5’li bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre katılımcılar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “fikrim yok”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” tercihlerinden birini yaparak testi cevaplamaktadırlar. Katılımcının tercihi bir değer taşımaktadır. Buna göre,

“kesinlikle katılmıyorum”	= 1
“katılmıyorum”	= 2
“fikrim yok”	= 3
“katılıyorum”	= 4
“kesinlikle katılıyorum”	= 5

Bu ölçekte 1 değeri ilgili maddede yer alan dönüştürücü liderlik davranışının hiçbir zaman olmadığını, 5 değeri ise maddede yer alan dönüştürücü liderlik davranışının her zaman olduğunu ifade etmektedir.

Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanteri (Transformational Leadership Questionnaire TLQ)’nin ilgili bölümleri ve soru numaraları Tablo 4.4’de sunulmaktadır.

Tablo 4.4: Dönüştürücü Liderlik Davranışı Envanteri (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ)'nin İlgili Bölümleri ve Soru Numaraları

	İlgili Davranışlar	Soru Numaraları
Dönüştürücü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki / Karizma	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
	Entelektüel Uyarım	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	Esin Kaynağı Olma	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,
	Bireyselleştirilmiş İlgi	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37

4.4.4.2. Anketlerin Dağıtılması ve Dönüş Oranı

Ek-1’de yer alan ve Duygusal Zekâ Testi (Self-Report Emotional Intelligence Test SREIT) ile Dönüştürücü Liderlik Anketini (Transformational Leadership Questionnaire TLQ) kapsayan form, Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı’na bağlı olarak Kayseri, Kırşehir, Niğde ve Nevşehir il ve ilçelerinde görev yapan subay ve astsubaylara posta yoluyla gönderilmiştir. Yapılan çeşitli görüşmeler ve çabalar sonucunda anketlerin tamamının geri dönüşü sağlanmıştır. Gönderilen 74 anketten 74 adedi geri dönmüş ve yapılan inceleme sonucu anketlerin tümü geçerli ve değerlendirmeye uygun bulunmuştur. 33 soruluk Duygusal Zekâ Testi, 37 soruluk Dönüştürücü Liderlik Anketi ile demografik bilgilerle toplam 75 adet sorudan oluşan 74 adet anket bilgileri 5550 veri olarak SPSS 13.0 programına girilmiştir.

4.4.5. Verilerin Analizi Yöntemi

Çalışmanın örneklemine duygusal zekâ testi (33 madde) ve dönüştürücü liderlik (37 madde) anketleri uygulanmıştır. Anketlerde uygulanan ölçekler kişilerin konuyla ilgili tutumlarını ölçmeyi hedefleyen likert tipi 5’li ölçektir. Likert tipi ölçek, interval bir ölçektir. İnterval ölçekler üzerlerindeki herhangi iki nokta arasındaki uzaklığın ölçülebildiği, toplanılan veriler üzerinde belirli aritmetik işlemler yapılabilen merkezi eğilim ve aritmetik ortalamaya sahip ölçeklerdir. Bu sayede kişilerin yalnızca tercihlerini değil, tercihlerinin derecesinin de ölçülmesini sağlamaktadır.

Duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson korelasyon katsayısı tespit edilmiştir.

Duygusal zekâyı oluşturan dört boyutun dönüştürücü liderlik davranışının dört boyutunun her biri üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmış olan yöntem iki ölçek de interval olduğu ve birbirleriyle korelasyonu olan dört değişkenin etkileri inceleneceği için çoklu doğrusal regresyon analizidir. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2005: 225). Çoklu doğrusal regresyon analizi interval ölçekli değişkenlerde, bağımlı değişkenlerdeki sapmaları aynı anda etkileyen birbirinden farklı bağımsız değişkenlerin etkisini incelemek için kullanılmıştır. Bunun yanın sıra, bağımsız değişkenlerden en çok hangisinin bağımlı değişkeni etkilediğini ve ondan sonra bağımlı değişkeni etkileme sırasıyla hangi bağımsız değişkenlerin geldiğini inceleme amacıyla ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Örneklemdaki subay ve astsubaylar arasındaki duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik farklılıklarını ölçmek için ise T testi kullanılmıştır. Çünkü, bağımsız örneklem için T testi (independent-samples t test); birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (% 95, % 99 gibi) anlamlı olup olmadığı test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2005: 172).

Regresyon analizi ve T testi uygulaması için SPSS 13.0 programı kullanılmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalarda 0.05'ten küçük p (anlamlılık) değerleri ($p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Burada, araştırmaya katılan subay ve astsubayların sosyo-demografik özellikleri, duygusal zekâ düzeyleri ile dönüştürücü liderlik özellikleri ve duygusal zekâ bileşenleri ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

4.5.1. Sosyo-Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Tablo 4.5’te araştırmaya katılanların statülerine göre dağılımları incelenmiştir.

Tablo 4.5 : Katılımcıların Statülerine Göre Dağılımı

STATÜ	KATILIMCI SAYISI	YÜZDESİ
Subay	30	% 40,5
Astsubay	44	% 59,5
TOPLAM	74	% 100

Araştırmaya katılanların % 40.5’i (30 kişi) subay, % 59.5’i (44 kişi) astsubay oldukları saptanmıştır.

Tablo 4.6’da araştırmaya katılan subay ve astsubayların askerlik mesleğindeki hizmet süreleri incelenmiştir.

Tablo 4.6: Katılımcıların Hizmet Süreleri

STATÜ	HİZMET SÜRELERİ					
	1-5 Yıl	Yüzdesi	6-10 Yıl	Yüzdesi	11 Yıldan Fazla	Yüzdesi
Subay	18	% 60	5	% 16,7	7	% 23,3
Astsubay	13	% 29,5	12	% 27,3	19	% 43,2
TOPLAM	31	% 41,9	17	% 23	26	% 35,1

Subaylardan, 1-5 yıl arası hizmeti olanlar % 60’ı (18 kişi), 6-10 yıl arası hizmeti olanlar % 16.7’yi (5 kişi), 11 yıldan fazla hizmeti olanlar % 23.3’ü (7 kişi) oluşturdukları; astsubaylardan ise 1-5 yıl arası hizmeti olanlar % 29.5’i (13 kişi), 6-10 yıl arası hizmeti

olanlar % 27.3'ü (12 kişi), 11 yıldan fazla hizmeti olanlar % 43.2'i (19 kişi) oluşturdukları saptanmıştır. Genel olarak, araştırmaya katılanlardan 1-5 yıl arası hizmeti olanlar % 41.9'u (31 kişi), 6-10 yıl arası hizmeti olanlar % 23'ü (17 kişi), 11 yıldan fazla hizmeti olanlar % 35.1'i (26 kişi) oluşturdukları saptanmıştır.

Tablo 4.7'de araştırmaya katılan subay ve astsubayların eğitim durumları incelenmiştir.

Tablo 4.7: Katılımcıların Eğitim Durumları

STATÜ	EĞİTİM DURUMU							
	Lise	Yüzdesi	Ön Lisans	Yüzdesi	Lisans	Yüzdesi	Lisans Üstü	Yüzdesi
Subay	0	% 0	0	% 0	29	% 96,7	1	% 3,3
Astsubay	9	% 20,5	24	% 54,5	11	% 25	0	% 0
TOPLAM	9	% 12,2	24	% 32,4	40	% 54,1	1	% 1,4

Subayların % 96,7'si (29 kişi) lisans mezunu ve % 3,3'ü (1 kişi) lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Astsubayların ise % 20.5'i (9 kişi) lise mezunu, % 54.5'i (24 kişi) ön lisans mezunu, % 25'i (11 kişi) lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Genel olarak araştırmaya katılanların % 12.2'si (9 kişi) lise mezunu, % 32.4'ü (24 kişi) ön lisans mezunu, % 54.1'i (40 kişi) lisans mezunu ve % 1.4'ü (1 kişi) lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.8'de araştırmaya katılan subay ve astsubayların medeni durumları incelenmiştir.

Tablo 4.8: Katılımcıların Medeni Durumları

STATÜ	MEDENİ DURUMLARI			
	Evli	Yüzdesi	Bekar	Yüzdesi
Subay	16	% 53,3	14	% 46,7
Astsubay	31	% 70,5	13	% 29,5
TOPLAM	47	% 63,5	27	% 36,5

Subayların % 53.3'ü (16 kişi) evli, % 46.7'si (14) kişi bekâr oldukları saptanmıştır. Astsubayların ise % 70.5'i (31 kişi) evli, % 29.5'i (13) bekâr oldukları saptanmıştır. Genel

olarak, araştırmaya katılanların % 63.5'i (47 kişi) evli, % 36.5'i (27 kişi) ise bekâr oldukları saptanmıştır.

4.5.2. Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın amacı, askeralma teşkilatında çalışan subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyeleri ile dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında bağın ortaya konmasıdır. Bu amaçla, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi uygulanmıştır. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi (Merkezi Limit Teoremi çerçevesinde 30'dan büyük örneklerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Araştırmanın ana kütle büyüklüğü 74'tür) nedeniyle, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenecektir.

Korelasyon katsayısı ile belirlenen ya da ölçülen, söz konusu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkidir. Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir, -1 ile +1 arasında bir değer alır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini rakamların mutlak büyüklüğü, yönünün ise rakamların işareti belirler (Ural ve Kılıç, 2005: 219). Korelasyon katsayısı 0-0,25 arasında olması durumunda zayıf, 0,50-0,69 arasında olması durumunda orta, 0,70-0,89 arasında olması durumunda kuvvetli, 0,90-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli şeklinde yorumlanabilir.

Korelasyon katsayısı;

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X}) \cdot (Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

formülü kullanılarak hesaplanır. Bu formülde X_i ve Y_i iki değişkene ilişkin $i=1,2,...,n$ 'e kadar olan verileri, $\bar{X}$ ve $\bar{Y}$ ise iki değişkene ilişkin aritmetik ortalamaları göstermektedir.

Araştırma verileri SPSS 13.0 programına girildikten sonra, askeralma teşkilatında çalışan subay ve astsubayların duygusal zekâ puanları ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir.

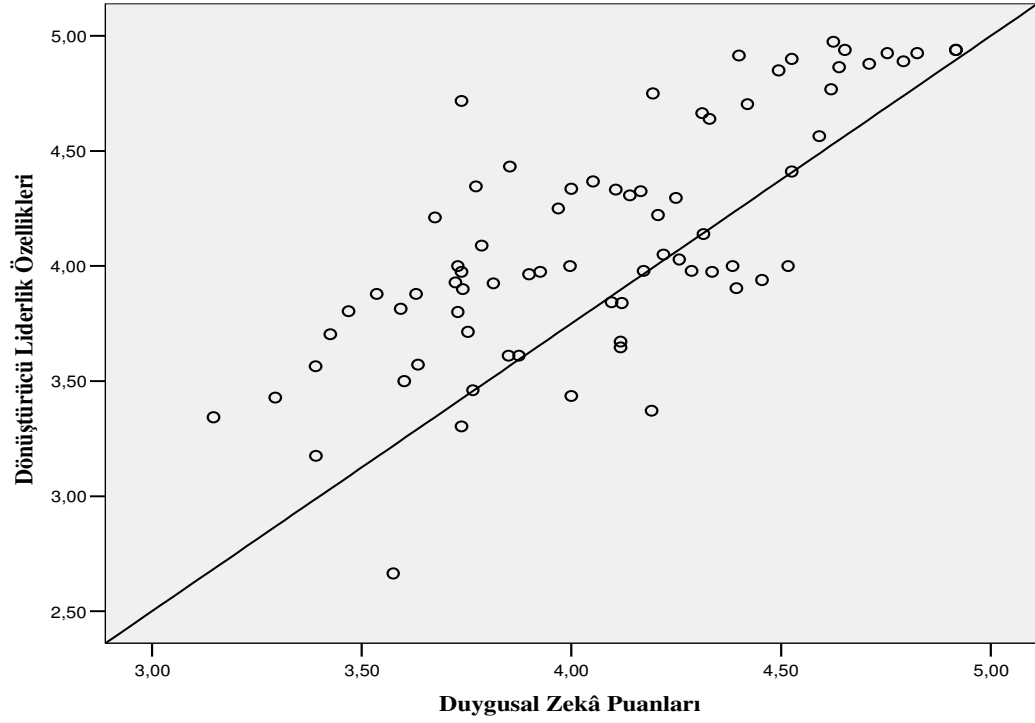
Tablo 4.9: Duygusal Zekâ Becerileri ve Dönüştürücü Liderlik Davranışı Arasındaki Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

		Duygusal zekâ	Dönüştürücü liderlik
Duygusal zekâ puanları (toplam)	Pearson Correlation	1	,752**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	74	74
Dönüştürücü liderlik puanları (toplam)	Pearson Correlation	,752**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	74	74

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.9'a göre duygusal zekâ puanları ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) kuvvetli bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,752$). Duygusal zekâ puanları arttıkça dönüştürücü liderlik becerileri de artmaktadır. Duygusal zekâ puanları ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki bu kuvvetli ilişkinin gösterimi için scatterplot tekniğinden yararlanılmıştır.

Şekil 4.8 Scatterplot Analizi göstermektedir ki, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında doğrusal bir ilişki vardır. Çünkü duygusal zekâ becerilerinde artış gözlemlendiğinde dönüştürücü liderlik davranışlarında da doğrusal bir şekilde artış gözlenmektedir.



Şekil 4.8: Duygusal Zekâ Puanları ve Dönüştürücü Liderlik Özellikleri Arasındaki Doğrusal İlişkiyi Gösteren Scatterplot Analizi

Duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı incelenmesi için duygusal zekâ becerileri ile dönüştürücü liderliği oluşturan davranış boyutları ele alınmıştır. Tablo 4.10'da duygusal zekâ becerileri ile dönüştürücü liderliği oluşturan davranış boyutları arasındaki ilişki ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4.10 : Duygusal Zekâ Becerileri ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları Arasındaki Ayrıntılı Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Duygusal Zekâ (Toplam)	1									
2 Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade etme.	,874**	1								
3 Duyguların Kullanımı	,902**	,693**	1							
4 Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	,837**	,624**	,671**	1						
5 Duyguları Düzenleme Ve Yönetme	,900**	,711**	,814**	,658**	1					
6 Dönüştürücü Liderlik (Toplam)	,752**	,649**	,753**	,559**	,681**	1				
7 İdealleştirilmiş Etki / Karizma	,764**	,657**	,738**	,596**	,691**	,936**	1			
8 Entelektüel Uyarım	,681**	,558**	,722**	,463**	,655**	,947**	,852**	1		
9 Telkinle Güdüleme	,739**	,686**	,711**	,530**	,660**	,934**	,839**	,846**	1	
10 Bireysel Destek	,636**	,538**	,646**	,510**	,540**	,925**	,813**	,830**	,821**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.10, duygusal zekâ becerileri ve dönüştürücü liderlik davranış boyutları arasındaki ayrıntılı pearson korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Tablo 4.10'a göre, toplam duygusal zekâ puanları ile toplam dönüştürücü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) kuvvetli bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,752$). Duygusal zekâ puanları arttıkça dönüştürücü liderlik becerileri de artmaktadır.

Duygusal zekâ becerilerinden “Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade etme” becerisi ile dönüştürücü liderlik davranışının “idealleştirilmiş etki / karizma”, “entelektüel uyarım”, “telkinle güdüleme” ve “bireysel destek” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) orta bir ilişki (korelasyon) vardır (sırasıyla $r=0,657$, $r=0,558$, $r=0,686$, $r=0,538$).

Duygusal zekâ becerilerinden “Duyguların Kullanımı” becerisi ile dönüştürücü liderlik davranışının “idealleştirilmiş etki / karizma”, “entelektüel uyarım” ve “telkinle güdüleme” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) kuvvetli bir ilişki (korelasyon) vardır (sırasıyla $r=0,738$, $r=0,722$, $r=0,711$). “Duyguların Kullanımı” becerisi ile dönüştürücü liderlik davranışının “bireysel destek” alt boyutu arasında doğru yönlü (pozitif) orta bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,681$).

Duygusal zekâ becerilerinden “Duyguları Anlama ve Muhakeme etme” becerisi ile dönüştürücü liderlik davranışının “idealleştirilmiş etki / karizma”, “entelektüel uyarım”, “telkinle güdüleme” ve “bireysel destek” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) orta bir ilişki (korelasyon) vardır (sırasıyla $r=0,596$, $r=0,463$, $r=0,530$, $r=0,510$).

Duygusal zekâ becerilerinden “Duyguları Düzenleme ve Yönetme” becerisi ile dönüştürücü liderlik davranışının “idealleştirilmiş etki / karizma”, “entelektüel uyarım”, “telkinle güdüleme” ve “bireysel destek” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) orta bir ilişki (korelasyon) vardır (sırasıyla $r=0,691$, $r=0,655$, $r=0,660$, $r=0,540$).

Genel olarak, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışının “idealleştirilmiş etki / karizma” ve “telkinle güdüleme” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) kuvvetli bir ilişki (korelasyon) vardır (sırasıyla $r=0,764$, $r=0,739$). Duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışının “entelektüel uyarım” ve “bireysel destek” alt boyutları arasında doğru yönlü (pozitif) orta bir ilişki (korelasyon) vardır (sırasıyla $r=0,681$, $r=0,636$).

Araştırmanın modeli esas alınarak, duygusal zekâyı oluşturan dört boyutu, dönüştürücü liderlik davranışının dört boyutunun her biri üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmış olan yöntem iki ölçek de interval olduğu ve birbirleriyle korelasyonu olan dört değişkenin etkileri inceleneceği için çoklu doğrusal regresyon analizidir. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile, bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2005: 225). Doğrusal regresyon modelleri, bağımlı değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen değişkenler arasında doğrusal veya düz bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

$$y_i = b_0 + b_1x_{i1} + \dots + b_px_{ip} + e_j$$

Bu formülde, *y* bağımlı değişken, *x* bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkeni ve *b* katsayıları temsil etmektedir.

Doğrusal regresyon modeli, bağımlı değişken üzerinde etkisi olan bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi varsaymaktadır. Bu araştırmanın modeli de, duygusal zekâyı oluşturan dört boyutun dönüştürücü liderlik davranışının dört boyutunun her biri üzerindeki etkileri olduğu üzerine kuruludur. Bağımlı değişken dönüştürücü liderlik davranışı (*y*), bağımsız değişkenler ise duygusal zekâyı oluşturan boyutlardır (*x*).

Dönüştürücü liderlik davranışı ile duygusal zekâ arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu Pearson korelasyon analizi ile tespit edildikten sonra, duygusal zekâyı oluşturan dört boyutun dönüştürücü liderlik davranışının dört boyutunun her biri üzerindeki etkilerini incelemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

4.5.2.1. İdealleştirilmiş Etki ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi

Araştırmanın H_1 hipotezi duygusal zekâ ve idealleştirilmiş etki/karizma ilişkisini test etmeye yönelik olup; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile karizmatik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir.

H_1 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular izleyen tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.11: Duygusal Zekâ Boyutları ile İdealleştirilmiş Etki/Karizma İlişkisi ANOVA^b Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,150	4	3,287	25,656	,000 ^a
	Residual	8,841	69	,128		
	Total	21,991	73			

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: karizma

Duygusal zekâ boyutları ile idealleştirilmiş etki/karizma ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, ANOVA^(b) tablosunda yer alan F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük (Sig.<0.05) olması gerekmektedir. Tablo 4.11’de F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük (Sig.=0,000<0.05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfî olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.12: Duygusal Zekâ Boyutları ile İdealleştirilmiş Etki/Karizma İlişkisi Özet Tablosu (Model Summary^b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,598	,575	,35796

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: karizma

Duygusal zekâ boyutları ile idealleştirilmiş etki/karizma ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin özet tablosu (model summary), bağımlı

değişken ile model arasındaki ilişkinin kuvvetliliğini göstermektedir. Tablo 4.12’de yer alan Adjusted R^2 değerinin (0,575) yüksek olması bağımlı değişken (dependent variable) ile regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler (predictors) arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. R ’nin yüksek değeri (0,5-1) kuvvetli bir ilişkiyi göstermektedir. Tablo 4.12’de yer alan R^2 (R Square) değeri (0,598), bağımlı değişken olan idealleştirilmiş etki/karizmatik davranışlardaki değişimlerin % 59,8 oranında bağımsız değişkenler olan duygusal zekâ boyutları ile açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.13: Duygusal Zekâ Boyutları ile İdealleştirilmiş Etki/Karizma İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients^a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,019	,423		-,046	,964
	dz_algilama	,216	,119	,211	1,819	,073
	dz_kullanımı	,476	,164	,410	2,901	,001
	dz_anlama	,111	,130	,093	,852	,397
	dz_düzenleme	,182	,177	,146	1,026	,309

a. Dependent Variable: karizma

Duygusal zekâ boyutları ile idealleştirilmiş etki/karizma ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin katsayı tablosu, her bir bağımsız değişkenin (predictors) bağımlı değişken (dependent variable) üzerindeki değişimi açıklayabileceği varsayımının güvenilirliğini destekleyen bir tablodur. Katsayı tablosunda yer alan “Sig.” sütunundaki değerler 0,05 değerinden küçük ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı, “Sig.” değerleri 0,05 ile 0,1 arasında ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı ve eğer “Sig.” değerleri 0,1’den büyükse bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) anlamlı ve güvenilir olmadığını göstermektedir. Tablo 4.13’de yer alan “Sig.” değerlerinden 0,05’ten küçük olan bir başka deyişle % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan duygusal zekâ boyutu *duyguların kullanımı* (dz_kullanımı) (Sig.=0,01) becerisidir. Duygusal zekâ boyutunun *duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme* (dz_algilama) (Sig.=0,073) becerisi de % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan bağımsız bir değişkendir. Regresyon modelinde yer alan diğer bağımsız değişkenler ise sahip oldukları

anlamlılık değerleri 0,1'den büyük olduğu için (Sig.>0,1) bağımlı değişken olan idealleştirilmiş etki/karizmatik davranışlar üzerinde etkisi olduğu varsayımını desteklememektedir.

Sonuç olarak, duygusal zekâ boyutlarının idealleştirilmiş etki/karizma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₁** hipotezinin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” ile “**duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme**” becerilerinin karizmatik davranışlarda olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin idealleştirilmiş etki/karizma davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir.

4.5.2.2. Telkinle Güdüleme ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi

Araştırmanın **H₂** hipotezi duygusal zekâ ve telkinle güdüleme ilişkisini test etmeye yönelik olup; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile telkinle güdüleme davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir.

H₂ hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular izleyen tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.14: Duygusal Zekâ Boyutları ile Telkinle Güdüleme İlişkisi ANOVA^b Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,124	4	2,781	23,862	,000 ^a
	Residual	8,042	69	,117		
	Total	19,166	73			

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: telkinle_güdüleme

Duygusal zekâ boyutları ile telkinle güdüleme ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, ANOVA^(b)

tablosunda yer alan F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük (Sig.<0.05) olması gerekmektedir. Tablo 4.14'te F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük (Sig.=0,000<0.05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfî olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.15: Duygusal Zekâ Boyutları ile Telkinle Güdüleme Özet Tablosu (Model Summary^b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,762 ^a	,580	,556	,34139

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: telkinle_güdüleme

Duygusal zekâ boyutları ile telkinle güdüleme ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin özet tablosu (model summary), bağımlı değişken ile model arasındaki ilişkinin kuvvetliliğini göstermektedir. Tablo 4.15'te yer alan Adjusted R² değerinin (0,556) yüksek olması bağımlı değişken (dependent variable) ile regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler (predictors) arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. R'nin yüksek değeri (0,5-1) kuvvetli bir ilişkiyi göstermektedir. Tablo 4.15'te yer alan R² (R Square) değeri (0,580), bağımlı değişken olan telkinle güdüleme davranışlarındaki değişimlerin % 58 oranında bağımsız değişkenler olan duygusal zekâ boyutları ile açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.16: Duygusal Zekâ Boyutları ile Telkinle Güdüleme İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,637	,404		1,578	,119
dz_algilama	,336	,113	,352	2,970	,004
dz_kullanımı	,441	,156	,407	2,819	,006
dz_anlama	-,029	,124	-,026	-,231	,818
dz_düzenleme	,110	,169	,095	,654	,515

a. Dependent Variable: telkinle_güdüleme

Duygusal zekâ boyutları ile telkinle güdüleme ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin katsayı tablosu, her bir bağımsız değişkenin

(predictors) bağımlı değişken (dependent variable) üzerindeki değişimi açıklayabileceği varsayımının güvenilirliğini destekleyen bir tablodur. Katsayı tablosunda yer alan “Sig.” sütunundaki değerler 0,05 değerinden küçük ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı, “Sig.” değerleri 0,05 ile 0,1 arasında ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı ve eğer “Sig.” değerleri 0,1’den büyükse bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) anlamlı ve güvenilir olmadığını göstermektedir. Tablo 4.16’da yer alan “Sig.” değerlerinden 0,05’ten küçük olan bir başka deyişle % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan duygusal zekâ boyutu *duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme (dz_algilama)* (Sig.=0,04) becerisidir. Duygusal zekâ boyutunun *duyguların kullanımı (dz_kullanımı)* (Sig.=0,06) becerisi de % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan bağımsız bir değişkendir. Regresyon modelinde yer alan diğer bağımsız değişkenler ise sahip oldukları anlamlılık değerleri 0,1’den büyük olduğu için (Sig.>0,1) bağımlı değişken olan telkinle güdüleme davranışları üzerinde etkisi olduğu varsayımını desteklememektedir.

Sonuç olarak, duygusal zekâ boyutlarının telkinle güdüleme davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₂** hipotezinin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece **“duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme”** ile **“duyguların kullanımı”** becerilerinin telkinle güdüleme davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan **“duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme”** ile **“duyguları düzenleme ve yönetme”** becerilerinin telkinle güdüleme davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir.

4.5.2.3. Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi

Araştırmanın **H₃** hipotezi duygusal zekâ ve entelektüel uyarım ilişkisini test etmeye yönelik olup; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan **“duyguları algılaması değerlendirilmesi ve ifade etmesi”**, **“duyguları kullanması”**, **“duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”**, **“duyguları düzenlemesi ve yönetmesi”** ile entelektüel uyarım davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir.

H_3 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular izleyen tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.17: Duygusal Zekâ Boyutları ile Entelektüel Uyarım İlişkisi ANOVA^b Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,289	4	3,822	20,401	,000(a)
	Residual	12,927	69	,187		
	Total	28,216	73			

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: entelektüel_uyarım

Duygusal zekâ boyutları ile entelektüel uyarım ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, ANOVA^(b) tablosunda yer alan F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük (Sig.<0.05) olması gerekmektedir. Tablo 4.17'de F'nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük (Sig.=0,000<0.05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfî olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.18: Duygusal Zekâ Boyutları ile Entelektüel Uyarım Özet Tablosu (Model Summary^b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 ^a	,542	,515	,43284

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: entelektüel_uyarım

Duygusal zekâ boyutları ile entelektüel uyarım ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin özet tablosu (model summary), bağımlı değişken ile model arasındaki ilişkinin kuvvetliliğini göstermektedir. Tablo 4.18'de yer alan Adjusted R² değerinin (0,515) yüksek olması bağımlı değişken (dependent variable) ile regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler (predictors) arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. R'nin yüksek değeri (0,5-1) kuvvetli bir ilişkiyi göstermektedir. Tablo 4.18'de yer alan R² (R Square) değeri (0,542), bağımlı değişken olan entelektüel uyarım

davranışlarındaki değişimlerin % 54,2 oranında bağımsız değişkenler olan duygusal zekâ boyutları ile açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.19: Duygusal Zekâ Boyutları ile Entelektüel Uyarım İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,106	,512		-,206	,837
dz_algilama	,101	,143	,087	,703	,485
dz_kullanımı	,751	,198	,571	3,789	,000
dz_anlama	-,140	,157	-,104	-,892	,376
dz_düzenleme	,277	,214	,197	1,294	,200

a. Dependent Variable: entelektüel_uyarım

Duygusal zekâ boyutları ile entelektüel uyarım ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin katsayı tablosu, her bir bağımsız değişkenin (predictors) bağımlı değişken (dependent variable) üzerindeki değişimi açıklayabileceği varsayımının güvenilirliğini destekleyen bir tablodur. Katsayı tablosunda yer alan “Sig.” sütunundaki değerler 0,05 değerinden küçük ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı, “Sig.” değerleri 0,05 ile 0,1 arasında ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı ve eğer “Sig.” değerleri 0,1’den büyükse bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) anlamlı ve güvenilir olmadığını göstermektedir. Tablo 4.19’da yer alan “Sig.” değerlerinden 0,05’ten küçük olan bir başka deyişle % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan duygusal zekâ boyutu *duyguların kullanımı* (*dz_kullanımı*) (Sig.=0,00) becerisidir. Regresyon modelinde yer alan diğer bağımsız değişkenler ise sahip oldukları anlamlılık değerleri 0,1’den büyük olduğu için (Sig.>0,1) bağımlı değişken olan entelektüel uyarım davranışları üzerinde etkisi olduğu varsayımını desteklememektedir.

Sonuç olarak, duygusal zekâ boyutlarının entelektüel uyarım davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₃** hipotezinin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” becerilerinin entelektüel uyarım davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları algılama değerlendirme ve ifade etme**”, “**duyguları anlama**

ve duygularla muhakeme etme” ile “duyguları düzenleme ve yönetme” becerilerinin entelektüel uyarım davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir.

4.5.2.4. Bireysel Destek ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi

Araştırmanın **H₄** hipotezi duygusal zekâ ve bireysel destek ilişkisini test etmeye yönelik olup; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile bireysel destek davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir.

H₄ hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular izleyen tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.20: Duygusal Zekâ Boyutları ile Bireysel Destek İlişkisi ANOVA^b Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,476	4	2,369	13,481	,000(a)
	Residual	12,126	69	,176		
	Total	21,602	73			

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: bireysel_destek

Duygusal zekâ boyutları ile, bireysel destek ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, ANOVA^(b) tablosunda yer alan F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük (Sig.<0.05) olması gerekmektedir. Tablo 4.20’de F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük (Sig.=0,000<0.05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfî olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.21: Duygusal Zekâ Boyutları ile Bireysel Destek Özet Tablosu (Model Summary^b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,662 ^a	,528	,515	,41920

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: bireysel_destek

Duygusal zekâ boyutları ile bireysel destek ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin özet tablosu (model summary), bağımlı değişken ile model arasındaki ilişkinin kuvvetliliğini göstermektedir. Tablo 4.21’de yer alan Adjusted R² değerinin (0,515) yüksek olması bağımlı değişken (dependent variable) ile regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler (predictors) arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. R’nin yüksek değeri (0,5-1) kuvvetli bir ilişkiyi göstermektedir. Tablo 4.21’de yer alan R² (R Square) değeri (0,528), bağımlı değişken olan bireysel destek davranışlarındaki değişimlerin % 52,8 oranında bağımsız değişkenler olan duygusal zekâ boyutları ile açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.22: Duygusal Zekâ Boyutları ile Bireysel Destek İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,983	,496		1,984	,051
dz_algilama	,159	,139	,158	1,148	,255
dz_kullanımı	,591	,192	,514	3,081	,003
dz_anlama	,125	,152	,106	,821	,415
dz_düzenleme	-,074	,207	-,060	-,357	,722

a. Dependent Variable: bireysel_destek

Duygusal zekâ boyutları ile bireysel destek ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin katsayı tablosu, her bir bağımsız değişkenin (predictors) bağımlı değişken (dependent variable) üzerindeki değişimi açıklayabileceği varsayımının güvenilirliğini destekleyen bir tablodur. Katsayı tablosunda yer alan “Sig.” sütunundaki değerler 0,05 değerinden küçük ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı, “Sig.” değerleri 0,05 ile 0,1 arasında ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı ve eğer “Sig.” değerleri 0,1’den büyükse bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) anlamlı ve güvenilir olmadığını göstermektedir. Tablo 4.22’de yer alan “Sig.” değerlerinden 0,05’ten küçük olan bir başka deyişle % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan duygusal zekâ boyutu *duyguların kullanımı (dz_kullanımı)* (Sig.=0,03) becerisidir. Regresyon modelinde yer alan diğer bağımsız değişkenler ise sahip oldukları anlamlılık değerleri 0,1’den büyük

olduğu için (Sig.>0,1) bağımlı değişken olan bireysel destek davranışları üzerinde etkisi olduğu varsayımını desteklememektedir.

Sonuç olarak, duygusal zekâ boyutlarının bireysel destek davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₄** hipotezinin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” becerilerinin bireysel destek davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları algılama değerlendirme ve ifade etme**”, “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin bireysel destek davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir.

4.5.2.5. Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zekâ Boyutları İlişkisi

Araştırmanın **ana hipotezi H** duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik ilişkisini test etmeye yönelik olup; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir.

H hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular izleyen tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.23: Duygusal Zekâ Boyutları ile Dönüştürücü Liderlik İlişkisi ANOVA^a Tablosu

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,924	4	2,981	26,074	,000(a)
	Residual	7,888	69	,114		
	Total	19,812	73			

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: dönüştürücü_liderlik_toplam

Duygusal zekâ boyutları ile dönüştürücü liderlik ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, ANOVA^(b) tablosunda yer alan F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük (Sig.<0.05) olması gerekmektedir. Tablo 4.23’te F’nin istatistiksel anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük

(Sig.=0,000<0.05) olduğu görülmekte, regresyon modelinin tesadüfî olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.24: Duygusal Zekâ Boyutları ile Dönüştürücü Liderlik Özet Tablosu (Model Summary^b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776(a)	,602	,579	,33812

a. Predictors: (Constant), dz_düzenleme, dz_anlama, dz_algilama, dz_kullanımı

b. Dependent Variable: dönüştürücü_liderlik_toplam

Duygusal zekâ boyutları ile bireysel destek ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin özet tablosu (model summary), bağımlı değişken ile model arasındaki ilişkinin kuvvetliliğini göstermektedir. Tablo 4.24'te yer alan Adjusted R² değerinin (0,579) yüksek olması bağımlı değişken (dependent variable) ile regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler (predictors) arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. R'nin yüksek değeri (0,5-1) kuvvetli bir ilişkiyi göstermektedir. Tablo 4.24'te yer alan R² (R Square) değeri (0,602), bağımlı değişken olan dönüştürücü liderlik davranışlarındaki değişimlerin % 60,2 oranında bağımsız değişkenler olan duygusal zekâ boyutları ile açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.25: Duygusal Zekâ Boyutları ile Dönüştürücü Liderlik İlişkisi Bağımsız Değişkenler Katsayısı Tablosu (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,374	,400		,935	,353
dz_algilama	,203	,112	,209	1,812	,074
dz_kullanımı	,565	,155	,513	3,647	,001
dz_anlama	,017	,123	,015	,136	,892
dz_düzenleme	,124	,167	,105	,740	,462

a. Dependent Variable: dönüştürücü_liderlik_toplam

Duygusal zekâ boyutları ile dönüştürücü liderlik ilişkisini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin katsayı tablosu, her bir bağımsız değişkenin

(predictors) bağımlı değişken (dependent variable) üzerindeki değişimi açıklayabileceği varsayımının güvenilirliğini destekleyen bir tablodur. Katsayı tablosunda yer alan “Sig.” sütunundaki değerler 0,05 değerinden küçük ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı, “Sig.” değerleri 0,05 ile 0,1 arasında ise bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı ve eğer “Sig.” değerleri 0,1’den büyükse bağımsız değişkenin etki katsayısı (B sütunu) anlamlı ve güvenilir olmadığını göstermektedir. Tablo 4.25’te yer alan “Sig.” değerlerinden 0,05’ten küçük olan bir başka deyişle % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan duygusal zekâ boyutu *duyguların kullanımı (dz_kullanımı)* (Sig.=0,01) becerisidir. Duygusal zekâ boyutunun *duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme (dz_algılama)* (Sig.=0,074) becerisi de % 90 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olan bağımsız bir değişkendir. Regresyon modelinde yer alan diğer bağımsız değişkenler ise sahip oldukları anlamlılık değerleri 0,1’den büyük olduğu için (Sig.>0,1) bağımlı değişken olan dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde etkisi olduğu varsayımını desteklememektedir. Tablo 4.26, ana hipotezin **H** analiz sonucunu göstermektedir.

Tablo 4.26: H Hipotezinin Analiz Sonucu

	Dönüştürücü Liderlik Davranışları			
Duygusal Zekâ Becerileri	İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Telkinle Güdüleme	Entelektüel Uyarım	Bireysel Destek
Duyguları Algılama, Değerlendirme Ve İfade Etme	√	√	√	√
Duyguların Kullanımı	√	√	√	√
Duyguları Anlama Ve Duygularla Muhakeme Etme	X	X	X	X
Duyguları Düzenleme Ve Yönetme	X	X	X	X

Sonuç olarak, duygusal zekâ boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **ana** hipotezin **H** regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” ile “**duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme**” becerilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir.

4.5.3. Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutlarının Diğer Etkenlerle Olan İlişkisi

Duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışlarının katılımcıların statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere öne sürülen H_5 ve H_6 hipotezleri, bağımsız örneklemeler için T testi (independent-samples T test) ile analiz edilecektir. Bu test ile, bağımsız iki gruba tek test uygulandıktan sonra iki grubun teste ilişkin ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığı belirlenmektedir. Bağımsız örneklemeler için T testinde, t değeri aşağıdaki formülden yararlanılarak hesaplanılır.

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{\sqrt{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1}\right) + \left(\frac{\sigma_2^2}{n_2}\right)}}$$

Burada, $\bar{X}_1$ ve $\bar{X}_2$ örnekleme seçilen iki grubu ve aritmetik ortalamalarını; σ_1 ve σ_2 gruplara ilişkin varyansları; n_1 ve n_2 ise her bir gruba ait denek sayısını göstermektedir.

Araştırmanın **H₅** hipotezinde, kişilerin statüleri ile duygusal zekâ seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu öne sürülmektedir.

Tablo 4.27’de grup istatistikleri ve Tablo 4.28’de bağımsız örneklemeler için T testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.27: Duygusal Zekâ Seviyeleri İçin Grup İstatistikleri

Statü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Duygusal zekâ	30	4,1841	,49080	,08961
subay				
astsubay	44	4,0084	,35283	,05319
_toplam				

Tablo 4.28: Duygusal Zekâ Seviyeleri İçin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Duygusal zekâ	Equal variances assumed	8,634	,004	1,792	72	,077	,17563
	Equal variances not assumed			1,685	48,940	,098	,17563
_toplam							

Yukarıda verilen 4.27 ve 4.28 tablolarına ait değerler içerisinde, karşılaştırma ve yorumlama için gerekli olan değerler (Tablo 4.27’den frekanslar (N), ortalamalar (Mean) ve standart sapma değerleri (Std. Deviation) değerleri, Tablo 4.28’den ise serbestlik derecesi (df), t ve p (sig. 2-tailed) değerleri) birleştirilerek Tablo 4.29’da verilmiştir.

Tablo 4.29: Duygusal Zekâ Seviyelerinin Statülere Göre Karşılaştırılması

Statü	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	t	P (sig. 2-tailed)
Duygusal zekâ	30	4,1841	,49080	72	1,79	,077
subay						
astsubay	44	4,0084	,35283			
_toplam						

Tablo 4.29’daki test sonuçlarına göre karar verebilmek için p değerine bakılır. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p < 0,05$ ise gruplar arasındaki fark önemlidir. Tablo 4.29’da $p (0,077) > 0,05$ olduğundan dolayı duygusal zekâ seviyesi statüye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir deyişle subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 4.29’daki test sonuçlarına göre subayların

duygusal zekâ seviyeleri (4,1841) ile astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin (4,0084) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, **H₅** hipotezi red edilmiştir.

Araştırmanın **H₆** hipotezinde kişilerin statüleri ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu öne sürülmektedir.

Tablo 4.30’da grup istatistikleri ve Tablo 4.31’de bağımsız örneklem için T testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.30: Dönüştürücü Liderlik Davranışı İçin Grup İstatistikleri

Statü	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dönüştürücü subay	30	4,4664	,46503	,08490
_liderlik_top lam astsubay	44	3,8857	,41835	,06307

Tablo 4.31: Dönüştürücü Liderlik Davranışı İçin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Dönüştürücü_li	Equal variances assumed	2,776	,100	5,603	72	,000	,58071
derlik_toplam	Equal variances not assumed			5,491	57,937	,000	,58071

Yukarıda verilen 4.30 ve 4.31 tablolarına ait değerler içerisinde, karşılaştırma ve yorumlama için gerekli olan değerler (Tablo 4.30’dan frekanslar (N), ortalamalar (Mean) ve standart sapma değerleri (Std. Deviation) değerleri, Tablo 4.31’den ise serbestlik derecesi (df), t ve p (sig. 2-tailed) değerleri) birleştirilerek Tablo 4.32’de verilmiştir.

Tablo 4.32: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Statülere Göre Karşılaştırılması

Statü	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)	Serbestlik Derecesi (df)	t	P (sig. 2-tailed)
Dönüştürücü	30	4,4664	,46503	72	5,603	,000
Subay _liderlik_top lam astsubay	44	3,8857	,41835			

Tablo 4.32'deki test sonuçlarına göre karar verebilmek için p değerine bakılır. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p < 0,05$ ise gruplar arasındaki fark önemlidir. Tablo 4.32'de $p(0,000) < 0,05$ olduğundan dolayı dönüştürücü liderlik davranışlarının statüye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle subay ve astsubayların dönüştürücü liderlik davranışları seviyesi gerek 0,05 gerekse 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı (önemli) bir farklılık göstermektedir. Tablo 4.32'deki test sonuçlarına göre subayların dönüştürücü liderlik davranışları seviyesi (4,4664), astsubayların dönüştürücü liderlik davranışları seviyesine (3,8857) göre daha olumludur şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak, **H₆** hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada; duygusal zekâ kavramı ve liderlik kavramı ele alınmış, bu iki kavram arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Son zamanlarda, etkili liderlik kavramını en uygun ifade ettiği söylenen dönüştürücü liderlik teorisi ile duygusal zekâ kavramı arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla yapılan araştırma sonuçları aşağıda sunulmuştur. Araştırmada oluşturulan model çerçevesinde, subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ ile etkili liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir. Bu ilişkiyi ayrıntılı olarak inceleyebilmek için dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekânın hangi boyutlarından ne kadar etkilendiğine bakılmıştır.

1) Araştırmanın ana hipotezi **H**; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Örneklem grubunda yer alan subay ve astsubayların duygusal zekâ puanları ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edildikten sonra, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p<0,01$). Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) **kuvvetli** bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,752$). Duygusal zekâ puanları arttıkça dönüştürücü liderlik becerileri de artmaktadır. Duygusal zekâ boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H ana** hipotezin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” ile “**duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme**” becerilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir. Sonuç olarak, **H** hipotezi kabul edilmiştir.

2) Araştırmanın **H₁** hipotezi, bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile karizmatik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışının alt boyutlarından karizmatik davranış ile duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Karizmatik davranışlar ile “duyguların kullanımı” becerisi arasında doğru yönlü (pozitif) **kuvvetli** bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,738$). Karizmatik davranışlar ile diğer duygusal zekâ becerileri arasında ise doğru yönlü (pozitif) **orta** bir ilişki (korelasyon) vardır ($0,596<r<0,691$). Duygusal zekâ boyutlarının idealleştirilmiş etki/karizma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₁** hipotezinin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” ile “**duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme**” becerilerinin karizmatik davranışlarda olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin idealleştirilmiş etki/karizma davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir. Sonuç olarak, **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

3) Araştırmanın **H₂** hipotezi; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile telkinle güdüleme davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışının alt boyutlarından telkinle güdüleme davranışı ile duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Telkinle güdüleme davranışları ile “duyguların kullanımı” becerisi arasında doğru yönlü (pozitif) **kuvvetli** bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,711$). Telkinle güdüleme davranışları ile diğer duygusal zekâ becerileri arasında ise doğru yönlü (pozitif) **orta** bir ilişki (korelasyon) vardır ($0,530<r<0,686$). Duygusal zekâ boyutlarının telkinle güdüleme davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₂** hipotezinin

regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme**” ile “**duyguların kullanımı**” becerilerinin telkinle güdüleme davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin telkinle güdüleme davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir. Sonuç olarak, **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.

4) Araştırmanın **H₃** hipotezi; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile entelektüel uyarım davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışının alt boyutlarından entelektüel uyarım davranışı ile duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Entelektüel uyarım davranışları ile “duyguların kullanımı” becerisi arasında doğru yönlü (pozitif) **kuvvetli** bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,722$). Entelektüel uyarım davranışları ile diğer duygusal zekâ becerileri (duyguları anlama ve muhakeme etme becerisi hariç) arasında ise doğru yönlü (pozitif) **orta** bir ilişki (korelasyon) vardır ($0,558<r<0,655$). Entelektüel uyarım davranışları ile duyguları anlama ve muhakeme etme becerisi doğru yönlü (pozitif) **düşük** bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,463$). Duygusal zekâ boyutlarının entelektüel uyarım davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₃** hipotezinin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” becerilerinin entelektüel uyarım davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları algılama değerlendirme ve ifade etme**”, “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin entelektüel uyarım davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir. Sonuç olarak, **H₃** hipotezi kabul edilmiştir.

5) Araştırmanın **H₄** hipotezi; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması

ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” ile bireysel destek davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışının alt boyutlarından bireysel destek davranışı ile duygusal zekâ becerileri olan “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Bireysel destek davranışları ile diğer duygusal zekâ becerileri arasında doğru yönlü (pozitif) **orta** bir ilişki (korelasyon) vardır ($0,510 < r < 0,646$). Duygusal zekâ boyutlarının bireysel destek davranışlarını olumlu yönde etkilediğini öne süren **H₄** hipotezinin regresyon analizi sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından sadece “**duyguların kullanımı**” becerilerinin bireysel destek davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmektedir. Diğer duygusal zekâ boyutları olan “**duyguları algılama değerlendirme ve ifade etme**”, “**duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme**” ile “**duyguları düzenleme ve yönetme**” becerilerinin bireysel destek davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığı görülmemektedir. Sonuç olarak, **H₄** hipotezi kabul edilmiştir.

6) Araştırmanın **H₅** hipotezi; kişilerin statüleri ile duygusal zekâ seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu öngörmektedir. Duygusal zekânın, katılımcıların statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere öne sürülen **H₅** hipotezi, bağımsız örneklemeler için T testi (independent-samples T test) ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, duygusal zekâ seviyesi statüye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,077 > 0,05$). Başka bir deyişle subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Sonuçlara göre, subayların duygusal zekâ seviyeleri (4,1841) ile astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin (4,0084) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, **H₅** hipotezi reddedilmiştir.

7) Araştırmanın **H₆** hipotezi; kişilerin statüleri ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu öngörmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının katılımcıların statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere öne sürülen **H₆** hipotezi, bağımsız örneklemeler için T testi (independent-samples T test) ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik davranışlarının statüye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır ($p = 0,000 < 0,05$). Başka bir deyişle

subay ve astsubayların dönüştürücü liderlik davranışları seviyesi gerek 0,05 gerekse 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı (önemli) bir farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre subayların dönüştürücü liderlik davranışları seviyesi (4,4664), astsubayların dönüştürücü liderlik davranışları seviyesine (3,8857) göre daha olumludur şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak, **H₆** hipotezi kabul edilmiştir.

Organizasyonlarda yönetici, her işe hayat veren unsurdur. Onun liderlik ve yöneticiliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak kalmakta, asla ürüne dönüşmemektedir. Liderler ve yöneticilerin nitelikleri bir kuruluşun elinde bulundurabileceği en önemli avantajlardır. Askerlik mesleği gibi tamamen insanın sevk ve idaresi ile ilişkili bir meslekte komuta kademelerinde görevli subay ve astsubayların etkili liderlik davranışları sergilemelerinin önemi büyüktür. Askeri liderler, insanları etkilemek, yönlendirmek ve onlara gerektiğinde ülke savunması için ellerinden gelenin en iyisini yaptırmaktan sorumludurlar.

Araştırmada oluşturulan model çerçevesinde, subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ ile etkili liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde kuvvetli bir ilişki olduğunu, duygusal becerilere sahip olmanın dönüştürücü liderliğe olumlu katkılarda bulunduğunu göstermektedir. Liderlik sürecinde duygusal yeteneklerin önemi açıktır. Yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin bileşenleri dönüştürücü liderliğin özellikleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Kişinin “duyguları algılaması değerlendirmesi ve ifade etmesi”, “duyguları kullanması”, “duyguları anlaması ve muhakeme etmesi”, “duyguları düzenlemesi ve yönetmesi” gibi duygusal beceriler dönüştürücü liderlik davranışlarının ve kullanımının belirtileri olabilirler. Aslında, bu önerme geçmiş araştırmalarda ampirik olarak pek ölçülmemiştir. Barling vd.(2000), George (2000) ile Palmer vd.(2001)’nin yaptıkları araştırmalar, yetenek tabanlı duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında kavramsal bir bağın olduğunu göstermektedir. Yapılan bu araştırma da, duygusal zekânın dönüştürücü liderlikle olan

ilişkinini inceleyen araştırmalara katkıda bulunmayı, etkili liderliğin bir bilinmeyen yönünü ortaya çıkarmayı hedeflemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, subay ve astsubayların dönüştürücü liderlik özelliklerinin yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Yetiş (2003: 80)'in yaptığı araştırmada da subayların klasik liderlik özelliklerine sahip olduğu ve dönüştürücü liderlik davranışlarını sergileme seviyelerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bu sonuçların hali hazırda uygulanmakta olan liderlik ve liderlik geliştirme programlarının özellikle subaylara, subaylarla etkileşim içerisinde bulunan ve komuta kademesinde yer alan astsubaylara ilave değerler kattığı ve tüm organizasyon etkinliğini olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Liderlik eğitiminin liderlik potansiyelinin gelişimindeki önemini inceleyen bir araştırmada (Karcıoğlu ve Çelik, 2003: 28), liderlik eğitiminin liderlik potansiyelinin gelişiminde etkin bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Geçmişte yapılan araştırmalar ve bu araştırma sonucunda subayların dönüştürücü liderlik davranışları sergileme potansiyeli yüksek görülmektedir. Bu sonuç hali hazırda uygulanmakta olan liderlik ve liderlik geliştirme programlarının bir sonucudur. Astsubayların da, gerek okullarında gerekse hizmet içi eğitimlerinde liderlik ve liderlik geliştirme programlarına daha ağırlık verilmesiyle etkili liderlik davranışları sergilemede daha üstün duruma gelebilecekleri düşünülmektedir.

Araştırmada, lider etkililiğini belirlemek için dönüştürücü liderlik yaklaşımı kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik teorisi, en fazla yenilenen ve üzerinde araştırma yapılan liderlik teorisidir. Bunu nedeni, bu yaklaşımın liderliği tüm organizasyon katmanlarına yayması ve liderliğe yeni, çağdaş bir bakış açısı getirmesidir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımının askeri liderlikle olan ilişkisi daha fazla incelenmesi gerekmektedir. Kurum kültürüne uygun etkin lider davranışlarının araştırılması (Kılıç, 2004: 95) bu noktada büyük önem kazanmaktadır.

Duygusal zekânın tanımlanması ve ölçümüyle ilgili artan bir ilgi olmasına rağmen birçok soru cevapsız kalmaktadır ve bu belirsizlik organizasyonlar tarafından da dikkate alınmalıdır. Duygusal zekânın tanımı konusunda araştırmacıların aynı görüşte olmaması organizasyonlar için problemlerin olması demektir. Duygusal zekânın, kişilik ve genel bilişsel zekâ gibi kavramların yeniden etiketlendirilmesi olup olmadığı konusu zihinlerde

sorular oluşturmaktadır. Duygusal zekânın, özellikle karma model iskeletindeki yapıların bolluğu, bireysel ve organizasyonel birçok sonuçlar öngörmektedir. Daha çok danışmanlık, değerlendirme gibi hizmetler amacıyla geliştirilen ölçekler aslında ticari kaygılardan öteye gitmemekte ve böylelikle bu karmaşıklığa katkıda bulunmaktadır. Aslında, bu yapıları duygusal zekâ olarak adlandırmak doğru bir iş değildir, çünkü bu yapılar bir zekâ çeşidi olarak içerik kriterlerini karşılamada başarısız olmuşlardır. Duygusal zekâ ölçümünün psikometrik özelliklerinin daha fazla araştırılmasına ihtiyaç vardır. Karar verme modellerinde duygusal zekâyı kullanmadan önce, bu ölçümlerin tam olarak geçerliliğinin ve güvenilirliğinin incelenmesi gerekmektedir.

Duygusal zekânın doğru olarak ölçülmesi lider seçimi ve eğitimi için de yararlı olabilecektir. Özellikle, yetenek tabanlı duygusal zekânın ölçümü metotlarının daha da incelenmesi gerektirmektedir. Kendini rapor etme, performans değerlendirmesi ve gözlemci değerlendirmesi (çoklu değerlendirmeli) metotlarından hangisinin veya hangilerinin duygusal zekânın ölçümü için en uygun metot olduğu gelecekte yapılacak araştırmalarda incelenmelidir.

Bazı araştırmacılar, duygusal zekânın organizasyonlar tarafından etkili lider seçmek için kullanılabileceğini önermektedirler. Yetenek tabanlı duygusal zekâ ölçümü ile etkili liderlik davranışları arasındaki ilişkinin daha fazla ampirik olarak incelenmesi gerekmektedir. Mevcut literatür, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında kavramsal bir bağın olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağ; duygusal algılama, duygusal bütünleştirme, duygusal anlama ve duygusal yönetim becerilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının belirtileri olma konusunda önemli olduğunu önermektedir. Gelecekteki araştırmaların, hem değişik organizasyonlarda hem de organizasyonların değişik seviyelerinde bu önermeleri test etmesi gerekmektedir.

Liderlik için uygun sayılan duygusal zekâ miktarının belirlenmesi de ayrıca önemli bir konudur. Duygusal becerilerin başarılı liderlikte önemli olduğunu belirten araştırmacılar, duygusal zekâ modellerinin lider seçme ve eğitmede yararlı olabileceklerini düşünmektedirler. Bazı araştırmacılara göre, işe alınacak bireyler, organizasyonun talep ettiği duygusal beceri seviyesi ile bireyin kendi duygusal beceri seviyesi arasındaki

benzerlik temel alınarak seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Liderin duygusal becerileri ile organizasyonun duygusal gereksinimleri arasındaki benzerlik ve uygunluğu belirlemek için durum değerlendirmeleri yapmak oldukça yararlıdır. Diğer ilgili bir konu ise ne kadar duygusal zekânın gerektiğinden fazla olacağıdır. Duygusal yönetim düzeyleri yüksek olan liderler bu becerilerini kendi çıkarları için kullanabilirler. Kendi şahsi çıkarları için izleyicilerini duygusal yönetim becerileriyle yönlendirebilirler. Bu da gelecekte yapılacak araştırmalarda ele alınması gereken konulardan biri olabilir.

Duygusal zekâ ile ilişkili başka bir kavram ise duygusal iş/işçilik kavramıdır. Duygusal iş/işçilik kavramı, “duygusal ifadeyi biraz değiştirmek için duyguları artırmak, uydurmak veya bastırmak” şeklinde açıklanabilir. Bir birey, organizasyonun mevcut kurallarına göre bu duygusal düzenleme ifadeleri ile uğraşabilmektedir. Örneğin; müşteri hizmetleri temsilcileri, halkla ilişkiler gibi pozisyonlarda bulunan bireylerin sürekli iyi bir ruh hali sergilemek zorunda kalmaları gibi. Araştırmalar duygusal iş/işçiliğin bireyin sağlığında negatif sonuçlar çıkardığını öne sürmektedir. Araştırmacılar, duygusal yönetim / düzenlemenin lider sağlığı ve mutluluğu üzerindeki etkileri incelemelidirler.

Son olarak, liderin duygusal zekâsının geliştirilerek eğitilmesi incelenmesi gereken başka bir konudur. Bazı araştırmacılar, organizasyonların liderlere duygusal zekâ eğitimi sağlamaktan yararlanmaları gerektiğini önermişlerdir. Aslında, duygusal zekânın kişilik özelliklerinin bir toplamı ise geliştirilip geliştirilemeyeceği konusunda sorular zihinlere takılmaktadır. Duygusal zekâ modellerinin geçerliliğindeki belirsizlik, liderin duygusal zekâsının geliştirilmeye ihtiyaç duyup duymadığı konusunda karar vermeyi güçleştirmektedir. Bu konu ileride yapılacak araştırmalarda ele alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- ABSHIRE**, David M.(2001), “A Call For Transformational Leadership”, **Vital Speeches Of The Day**, Vol.67, No.14: 432–436.
- ACAR**, Füsün (2001), “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul.
- ALIMIO**, Beverly ve Robert J. **ALBAN** (2001), “The Development Of New Transformational Leadership Questionnaire”, **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, No.1: 1–27.
- ANTONAKIS**, John (2003), “Why Emotional Intelligence Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Commit On Prati, Douglas, Ferris, Ammeter And Buckley”, **The International Journal Of Organizational Analysis**, Vol.II, No.4: 355-361.
- ARDIÇ**, Kemal ve Cüneyt **YENİGÜN** (1997), “TKY’de Liderlik Anlayışı”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, İstanbul, II: 546.
- ARICIOĞLU**, M.Atilla (2002), “Yönetmel Başarının Değerlendirilmesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4: 26–42.
- ARIKAN**, Semra (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ARMANDI**, Barry, Jeanette **OPPEDISANO** ve Herbert **SHERMAN** (2003), “Leadership Theory and Practice”, **Management Decision**, 41/10: 1076–1088.
- ARNOLD**, Kara A., Julian **BARLING** ve E. Kevin **KELLOWAY** (2001), “Transformational Leadership or The Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment And Team Efficacy”, **Leadership & Organizational Development Journal**, 22/7: 315-320.
- ATKINSON**, Rita L., Richard C. **ATKINSON** ve Ernest R. **HILGARD** (1995), **Psikolojiye Giriş**, (Çev. Kemal Atalay-Mustafa Atalay-Aysun Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- BACANLI**, Hasan (2001), **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yayınları, Ankara.
- BARBUTO**, John (1997), “Taking The Charisma Out Of Transformational Leadership”, **Journal Of Social Behaviour and Personality**, Vol.12, No.3: 689-690.
- BARLING**, Julian, Frank **SLATTER** ve E.Kevin **KELLOWAY** (2000), “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, **Leadership & Organizational Development Journal**, 21, 3: 157-161.
- BAR-ON**, Reuven (1997), **Emotional Quotient Inventory: Technical Manual**, Toronto: Multi Health Systems.

- BAR-ON**, Reuven (2005). “The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence”. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence, **Psicothema**, 17. (www.eiconsortium.org erişim tarihi: 19.05.2005)
- BAR-ON**, Reuven ve Geetu **ORME** (2002), “The Contribution Of Emotional Intelligence To Individual And Organisational Effectiveness”, **Competency & Emotional Intelligence Quarterly**, Vol. 9, No.4, Summer: 23-30.
- BASS**, Bernard M. (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**, USA, Free Pres.
- BASS**, Bernard M. (1990), **Bass And Stodgil’s Handbook Of Leadership**, USA, Free Pres.
- BASS**, Bernard M. (1999), “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 8 (1): 9–32.
- BASS**, Bernard M., Bruce J. **AVOLIO**, Dong I. **JUNG**, ve Yair **BERSON** (2003), “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Applied Psychology** , Vol. 88, No. 2: 207–218.
- BASS**, Bernard M. (2001), **Beyond Transformational Leadership: Developing Vision, Values and Strategy**, England. Free Pres (www.leadership.co.uk erişim tarihi: 19.05.2005)
- BENNIS**, Warren G. (1989), **On Becoming A Leader**, NewYork, Addison Wesley.
- BOEHNKE**, Karen, Nick **BONTIS**, Joseph J. **DISTEFANO** ve Andrea C. **DISTEFANO** (2003), “Transformational Leadership: An Examination Of Cross-National Differences And Similarities”, **Leadership & Organization Development Journal**, 24/1: 5-15.
- BRENNER**, E. ve Peter **SALOVEY** (1997), “Emotion Regulation During Childhood: Developmental, Interpersonal and Individual Considerations”, **Emotional Development and Emotional Intelligence**, Basic Books, N.Y.
- BUONA** A.F. ve J.L.**BOWDITCH** (1990), **A Primer on Organizational Behaviour**, Willey Book, New York.
- CAN**, Halil, Ahmet **AKGÜN** ve Şahin **KAVUNCUBAŞI** (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara.
- CARLESS**, Sally (1998), “Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader And Subordinate Perspectives”, **Sex Roles**, Vol.39, No.1: 887-902.
- CHERNISS**, Cary (2000), “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, **Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, LA, April 15, pp.1-14.
- CICIRELLI**, Victor G. (1996), “Emotion and Cognition in Attachment”, **Handbook of Emotion, Adult Development and Aging**, Academic Pres, USA.

- COBB**, Casey D. ve John D. **MAYER** (2000), “Emotional Intelligence”, **Educational Leadership**, November: 14-18.
- CONGER** A.J. ve N.R. **KANUNGO** (1998), **Charismatic Leadership**, Jossey and Bass, USA.
- COOPER**, Robert K. ve Ayman **SAWAF** (1997), **Liderlikte Duygusal Zekâ**, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, Üçüncü Basım: Eylül 2003, İstanbul.
- ÇAKAN**, Mehtap ve Sadegül Akbaba **ALTUN** (2005), “Adaptation of Emotional Intelligence Scale For Turkish Educators”, **International Education Journal**, 6(3): 367-372.
- ÇAKAR**, Ulaş (2002), “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir.
- DAUS**, Catherine S. (2003), “Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up?”, (<http://siop.org/tip/Oct03/16daus.htm> erişim tarihi: 19.05.2005)
- DAVIS**, Mark (2004), **Duygusal Zekânınızı Ölçün**, (Çev. Solina Silahlı), Alfa Yayınları, 1.Basım, İstanbul.
- DAY**, Arla L., S. **NEWSOME** ve V.M. **CATANO** (2002), **Emotional Intelligence And Leadership**, A Handbook Prepared For Canadian Forces.
- DAY**, Arla L. ve Sarah A. **CARROLL** (2004), “Using An Ability-Based Measure Of Emotional Intelligence To Predict Individual Performance, Group Performance, And Group Citizenship Behaviours”, **Personality And Individual Differences**, 36: 1443–1458.
- DOĞAN**, Selen (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul.
- DONOHUE** K.S. ve L. **WONG** (1994), “Understanding and Applying Transformational Leadership”, **Military Review**, Vol.74, 8: 23-38.
- DUCKETT** Hillary ve Elspeth **MACFARLANE** (2003), “Emotional Intelligence and Transformational Leadership In Retailing”, **Leadership & Organizational Development Journal**, 24/6: 309-317.
- EDİNSEL**, Kerim (1997), “Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, İstanbul, I: 51.
- ERASLAN**, Levent (2005), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. (www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm erişim tarihi : 24.04.2005)
- EREN**, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- FIEDLER**, Fred (1967), **A Theory Of Leadership Effectiveness**, NewYork, Mc Graw-Hill Book Company.

- FULLER, J.B., R.MORRISON, L.JONES, D.BRIDGER ve V.BROWN** (1999), “The Effects Of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction”, **Journal of Social Psychology**, Vol.139, No.3: 387-403.
- GARDNER, Howard** (2003), “Multiple Intelligences After Twenty Years”, **Paper presented at the American Educational Research Association**, Chicago, Illinois, April 21, pp.1-14.
- GARDNER, Lisa ve Con STOUGH** (2002), “Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence In Senior Level Managers”, **Leadership & Organization Development Journal**, 23/2: 68-78.
- GARDNER, W.John** (1990), **On Leadership**, New York, The Free Pres.
- GEORGE, Jennifer M.** (2000), “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, **Human Relations**, 53: 1027-1055.
- GOLEMAN, Daniel** (1995), **Duygusal Zekâ**, (Çev.Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları Sayı:852 YirmiDokuzuncu Basım: 2005, İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel** (1998), **İşbaşında Duygusal Zekâ**, (Çev. Handan Balkara), Varlık Yayınları Sayı:580 Üçüncü Basım: 2000, İstanbul.
- GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZIS ve Annie McKEE** (2002), **Yeni Liderler** (Çev. Filiz Nayır-Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, 3. Basım, İstanbul.
- GÜNEY, Salih** (2000), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınları, Ankara.
- HIGGS, Malcolm ve Paul AITKEN** (2003), “An Exploration Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Potential”, **Journal Of Management Psychology**, Vol.18, No.8: 814-823.
- HOOIJBERG, Robert J. ve James G. HUNT** (1997), “Leadership Complexity and Development of Leaderplex Model”, **Journal of Management**, 23, no.3: 375-409.
- HOOIJBERG, Robert J. ve J. CHOI** (2000), “From Selling Peanuts and Beer in Yankee Stadium to Creating Theory of Transformational Leadership: An Interview With Bernard Bass”, **Leadership Quarterly**, Vol.11, No.2: 292-308.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Mazlum ÇELİK** (2003), “Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi İle Liderlik Potansiyelinin İlişkisi”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Kara Harp Okulu, Cilt:2, Sayı:2: 12-33.
- KING, Stephen** (1994), “What is The Latest On Leadership”, **Management Development Review**, Volume 7, Number 6: 7-9.
- KEÇECİOĞLU, Tamer** (2003), **Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Lider ve Liderlik**, Okumuş Adam Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.
- KELLER, T.Robert** (1995), “Transformational Leaders Make A Difference”, **Research Technology Management**, Vol.38, No.43: 41.
- KILIÇ, Tamer** (2004), “Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslar arası Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, 15-16 Nisan, Kara Harp Okulu, Ankara.

- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9.Bası, İstanbul.
- KOERNER, Joe Ellen Goertz (1998), “Reflections: Transformational Leadership”, **Journal of Holistic Nursing**, Vol.16, No.2: 219-235.
- LEBAN William ve Carol ZULAUF (2004), “Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles”, **The Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.25, No.7: 554-564.
- LIEVENS, Filip, Pascal Van GEIT ve Pol COETSIER (1997), “Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 6 (4): 415-430.
- LOPES, Paulo N., Marc A. BRACKETT , John B. NEZLEK, Astrid SCHÜTZ, Ina SELLIN ve Peter SALOVEY (2003), “Emotional Intelligence and Social Interaction”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, August, 89: 5-57.
- MARJOSOLA, I.Aaltio ve Tuomo TAKALA (2000), “Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life”, **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol.12, No.4: 146-158.
- MAYER, J. D. ve C.D. COBB (2000), “Emotional Intelligence”, **Educational Leadership**, November: 14-18.
- MAYER, J. D. and G.GEHER (1996), “Emotional Intelligence And The Identification Of Emotion”, **Intelligence**, 22: 89-113.
- MAYER, J. D. ve P. SALOVEY (1993), “The Intelligence Of Emotional Intelligence”, **Intelligence**, 17: 433-442.
- MAYER, J. D. ve P. SALOVEY (1995), “Emotional Intelligence And The Construction And Regulation Of Feelings”, **Applied And Preventive Psychology**, 4: 197-208.
- MAYER, J. D. ve P. SALOVEY (1997), “What Is Emotional Intelligence”, In P. Salovey, & D. Sluyter, **Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications** (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- MAYER, J. D., D. R. CARUSO ve P. SALOVEY (2000), “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence”, **Intelligence**, 27: 267-298.
- MAYER, J. D., DIPAOLO, ve P. SALOVEY (1990), “Perceiving Affective Content In Ambiguous Visual Stimuli: A Component Of Emotional Intelligence”, **Journal Of Personality Assessment**, 54: 772-781.
- MAYER, J. D., P. SALOVEY ve D. CARUSO (2000), “Models Of Emotional Intelligence”, In R. J. Sternberg (Ed) **Handbook Of Intelligence**. (pp. 396-420). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- MAYER, J. D., P. SALOVEY ve D. CARUSO (2004), “Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications”, **Psychological Inquiry**, Vol.15, No.3: 197-215.
- MAYER, J. D., P. SALOVEY ve D. CARUSO (2004), “A Further Consideration of The Issues of Emotional Intelligence”, **Psychological Inquiry**, Vol.15, No.3: 249-255.

- MAYER, J. D., P. SALOVEY, D. CARUSO ve G. SITARENOS** (2003), "Measuring Emotional Intelligence With The MSCEIT V2.0", **Emotion** , Vol. 3, No. 1. 97–105.
- MEINDL, J.R., S.B. EHRLICH ve J.M. DUKERICH** (1985), "The Romance Of Leadership", **Administrative Science Quarterly**, 30: 78-102.
- MORAND, David A.** (2001), "The Emotional Intelligence of Managers: Assessing The Construct Validity of A Nonverbal Measure of People Skills", **Journal of Business And Psychology**, Vol.16, No.1: 21-33.
- MULLER, Rený J.** (2000), "When a Patient Has No Story To Tell: Alexithymia", **Psychiatric Times**, July, Vol. XVII , Issue 7.
- MUMFORD, Michael D., Stephen J.ZACCARO, Francis D.HARDING, T.Owen JACOBS ve Emdin A.FLEISHMAN** (2000) "Leadership Skills For A Changing World: Solving Complex Social Problems", **Leadership Quarterly**, Spring, Vol.11, Issue 1: 11-36.
- NORTHOUSE, Peter G.** (1997), **Leadership**, California, Sage Pub.
- OLERON, Pierre** (1994), **Zekâ**, Çev. Ela Güngören, İletişim Yayınları.
- ÖZGÜVEN, E.**(1994), **Psikolojik Testler**, PDREM Yayınları, Ankara.
- PALMER, Benjamin, Melisa WALLS, Zena BURGESS ve Con STOUGH** (2001), "Emotional Intelligence and Effective Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 22/1: 5-10.
- PÉREZ, Juan Carlos, K. V. PETRIDES ve Adrian FURNHAM** (2003), "Measuring Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation In Two Studies Of Emotion Recognition And Reactivity To Mood Induction" **European Journal of Personality**, 17: 39–57.
- PETRIDES, K. V., ve Adrian FURNHAM** (2000), "On The Dimensional Structure Of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, 29: 313-320.
- POPPER, Micha ve Eliav ZAKKAI** (1994), "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance", **Leadership & Organization Development Journal**, 15(6): 3-7.
- POPPER, Micha, O.MAYSELESS ve O.CASTELNOVO** (2000), "Transformational Leadership and Attachment", **Leadership Quarterly**, Vol.11, No.2: 267-268.
- PRATI, Melita L.**(2004), "Emotional Intelligence As A Facilitator Of The Emotional Labor Process", The Florida State University College of Business Department of Management, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, USA.
- ROSETE David ve Joseph CIARROCHI** (2005), "Emotional Intelligence and Its Relationship To Workplace Performance Outcomes Of Leadership Effectiveness", **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.26, No.5: 388-399.
- ROST, Joseph** (1991), **Leadership For The Twenty Fift Century**, Preager, USA.

- SALOVEY, P. ve J. D. MAYER** (1990), “Emotional Intelligence” **Imagination, Cognition and Personality**, 9: 185-211.
- SALOVEY, P., J. D. MAYER, S. L. GOLDMAN, C. TURVEY ve T.P. PALFAI** (1995), “Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using The Trait Meta-Mood Scale”, In J. W. Pennebaker (Ed.), **Emotion, Disclosure, & Health** (pp. 125-154). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., HALL, L. E., HAGGERTY, D. J., COOPER, J. T., GOLDEN, C. J. ve DORNHEIM, L.** (1998), “Development and validation of a measure of emotional intelligence.”, **Personality and Individual Differences**, 25: 167-177.
- ŠIMIĆ, Ivana** (1998), “Transformational Leadership - The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes”, **University Of Niš The Scientific Journal Facta Universitatis Series: Economics And Organization**, Vol.1, No 6: 49 – 55.
- SIVANATHAN Niroshaan ve G.Cynthia FEKKEN** (2002), “Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership”, **Leadership & Organizational Development Journal**, 23/4: 198-204.
- SMITH, C.A. ve R.S. LAZARUS** (1990), “Emotion and Adaptation”, **Handbook of Personality**, The Guilford Pres, NY.
- SORENSEN, Georgia** (2000), “An Intellectual History of Leadership Studies: The Role of James MacGregor Burns”, **Paper Presented At The 2000 Annual Meeting Of The American Political Science Association**, Washington D.C., August 31-September 3, pp.1-12.
- SOSIK, J.J. ve L.E. MEGERIAN** (1999), “Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance”, **Group&Organization Management**, 24(3): 367-390.
- STERNBERG, Robert J.** (1997), “The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success”, **American Psychologist**, 52, no.10: 1030-1031.
- TABAK, Akif** (2001), “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, **Bilim Dergisi**, Kara Harp Okulu, Sayı:2/1: 1-13.
- TİMUÇİN, Afşar** (1994), **Felsefe Sözlüğü**, BDS Yayınları, İstanbul.
- TRACEY, T.Manning** (2002), “Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction”, **Woman In Management Review**, Vol.17, No.5: 207-216.
- URAL, Ayhan ve İbrahim KILIÇ** (2005), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- WECHSLER, David** (1943), “Nonintellective factors in general intelligence”, **Journal of Abnormal Psychology**, 38: 103’ten aktaran Cary CHERNISS (2000), “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, **Paper presented at the Annual**

Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000, pp.1-14.

WWW.asal.msb.gov.tr, erişim tarihi=05.12.2005

YETİŞ, Murat (2003), “Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

YILMAZ, Kürşad (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 8, Güz: 1-14.

YUKL, A. G. (1991), **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey.

ZEL, Uğur (2001), **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

E K L E R

DUYGUSAL ZEKÂ İLE ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ DEĞERLENDİRMeye YÖNELİK ANKET FORMLARI

Elinizdeki anket; subay ve astsubayların duygusal zekâ seviyelerinin ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin tespit edilmesini, elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ ile etkili liderlik davranışları arasında bağın ortaya konmasını amaçlayan yüksek lisans tezinin bir parçasıdır.

Sorular işaretlemeli test şeklinde hazırlandığından cevaplaması kolay ve az zaman alıcı olup, anketi doldurmak 15-20 dakikadan fazla zamanınızı almayacaktır. Bu nedenle, lütfen, hiçbir soruyu atlamadan tüm soruları cevaplamaya çalışınız. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. **Çalışmamız, olması gerekeni değil, olanı ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan** lütfen soruları gerçekte nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde cevaplayınız.

Anketi dolduranın kişiliğine ilişkin bilgiler ve verilen cevaplar tamamen saklı tutulacaktır. Ayrıca, tüm değerlendirmeler genellenecek ve istatistik kurallara uygun yapılacaktır. Bu nedenle, sizden anketin herhangi bir yerine sorulanların dışında tanımlayıcı bilgi koymanız istenmemektedir. Ankette ilk sayfada sorulan demografik soruları cevaplandırmanız araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır.

Anketi cevaplandırırken soruları rahatlık ve içtenlikle cevaplayınız. Ölçekte yer alan maddeleri cevaplandırırken, her ifadeyi dikkatli okuyarak, ifadeye ne derecede katıldığınızı gösteren aşağıdaki örnek ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			X	

Katılımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Faruk Şahin
Personel Yüzbaşı

Doç.Dr. Selen DOĞAN
Niğde Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Öğretim Üyesi

1. Statünüzü işaretleyiniz.

☐ Subay ☐ Astsubay

2. Askerlik mesleğindeki hizmet sürenizi işaretleyiniz.

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 yıldan fazla

3. Eğitim durumuzu işaretleyiniz.

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

4. Medeni durumunuzu işaretleyiniz.

☐ Evli ☐ Bekar

5. Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

DUYGUSAL ZEKÂ ENVANTERİ
[Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT)]

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Şahsi problemlerim hakkında başkalarıyla ne zaman konuşacağımı bilirim.					
2.	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığımı ve o engellerin üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.					
3.	Uğraştığım şeylerin çoğunda iyi işler çıkaracağımı düşünürüm.					
4.	Başka insanlar sırlarını benimle rahatlıkla paylaşırlar.					
5.	Başka insanların sözlü olmayan mesajlarını anlamakta güçlük çekerim.					
6.	Hayatımın başlıca olaylarından bazıları, neyin önemli neyin önemli olmadığını tekrar değerlendirmeme yol açmıştır.					
7.	Ruh halim değiştiğinde, yeni olanaklar görürüm.					
8.	Duygular, hayatı yaşamamı anlamlı kılan şeylerden biridir.					
9.	Duygularımı yaşadıkça onların farkında olurum.					
10.	Güzel şeylerin olmasını umarım.					
11.	Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.					
12.	Pozitif bir duyguyu yaşarken, onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
13.	Ben olayları düzenlerim, başkaları eğlenirler.					
14.	Beni mutlu eden etkinlikleri araştırırım.					
15.	Başkalarına yolladığım sözsüz mesajların farkındayım.					
16.	Kendimi, başkalarının üzerinde olumlu izlenim bırakacak tarzda gösteririm.					
17.	Pozitif bir ruh halindeyken, benim için problem çözmek kolaydır.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18.	Yüzdeki ifadelere bakarak, insanların yaşadıkları duyguları anlarım.					
19.	Duygularımın neden değiştiğini bilirim.					
20.	Pozitif bir ruh halindeyken, yeni fikirler bulabilirim.					
21.	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.					
22.	Duygularımı yaşadıkça, kolaylıkla onların farkında olurum.					
23.	Üzerime aldığım görevlerde güzel bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.					
24.	Başkaları iyi bir şeyler yaptığında onlara iltifat ederim.					
25.	Başka insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.					
26.	Başka biri hayatındaki önemli bir olayı bana anlattığında, neredeyse bu olayı kendim yaşıyormuş gibi hissederim.					
27.	Duygularda bir değişim hissettiğimde, yeni fikirler üretme eğilimindeyimdir.					
28.	Bir zorlukla karşı karşıya kaldığımda, hemen pes ederim. Çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
29.	Başka insanların neler hissettiklerini sadece onlara bakarak bilirim.					
30.	Başka insanlar keyifsiz olduklarında kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
31.	Engeller karşısında yılmamak ve gayret etmek için kendimi iyi bir ruh hali içerisine sokarım.					
32.	Başka insanların ses tonlarını dinleyerek onların nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.					
33.	İnsanların neden öyle hissettiklerini anlamak benim için zordur.					

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI ENVANTERİ
[Transformational Leadership Questionnaire (TLQ)]

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
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.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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.					